

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**RODRIGO NAJAR MACHADO**

**DESIGN ESTRATÉGICO, JOGO E CRIATIVIDADE:  
Uma Proposta de Método Processual**

**PORTO ALEGRE**

**2017**

RODRIGO NAJAR MACHADO

DESIGN ESTRATÉGICO, JOGO E CRIATIVIDADE:  
Uma Proposta de Método Processual

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz

PORTO ALEGRE

2017

M149d Machado, Rodrigo Najar.  
Design estratégico, jogo e criatividade: uma proposta de método processual / por Rodrigo Najar Machado. -- Porto Alegre, 2017.

119 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientação: Profª Drª. Ione Maria Ghislene Bentz, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Criatividade. 3.Jogos. 4.Pensamento criativo. 5.Representação teatral. I.Bentz, Ione Maria Ghislene. II.Título.

CDU 7.05  
7.05:159.954  
7.05:796

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Rodrigo Najar Machado

**DESIGN ESTRATÉGICO, JOGO E CRIATIVIDADE:  
Uma Proposta de Método Processual**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Ione Bentz – PPG Design - UNISINOS**

---

**Profa. Dr. Carlo Franzato – PPG Design - UNISINOS**

---

**Profa. Dra. Maria Clara Aquino Bittencourt – PPG Comunicação - UNISINOS**



## RESUMO

A presente dissertação reflete sobre as relações existentes entre criatividade e os processos de design e Design Estratégico. Propõe bases para a elaboração de um método próprio direcionado a contextos de criação coletiva em Design Estratégico e apoiado em elementos como o jogo e o jogo teatral. Reflexões acerca de ideias de Deleuze e Guattari como territórios, desterritorializações e reterritorializações; rizoma e corpo sem órgãos são articuladas com temas como criatividade, jogo, jogo teatral, design e Design Estratégico, seus processos e possibilidades criativas. A partir do estudo teórico destes temas é proposto um método processual chamado DESIGN+PLAY. Uma experiência de aplicação prática do método em um grupo de pessoas formado por designers e não designers busca examinar as repercussões do uso deste método processual em grupos de trabalho em Design Estratégico.

**Palavras-chave:** Design Estratégico. Jogo. Criatividade. Processo criativo. Processos de design.

## **ABSTRACT**

This dissertation presents a reflection on the existing relations between creativity and the processes of both design and Strategic Design. It proposes the basis for its own method towards collective creation in Strategic Design supported by resources such as play and theater games. Reflections upon the ideas of both Deleuze and Guattari such as territories, deterritorializations, reterritorializations; rhizome and body without organs are related to themes such as creativity, play, theater games, design, and Strategic Design, their processes and creative possibilities. Based on the theoretical study of these themes, a procedural method called DESIGN+PLAY is proposed. An applied practical experience is done in a group of both designers and non-designers intending on examining the repercussions of this method in working groups in Strategic Design.

**Keywords:** Strategic design. Play. Creativity. Creative process. Design process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema linear de desenvolvimento do processo metaprojetual .....	41
Figura 2 - Esquema sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual .....	42
Figura 3 - Divergência e Convergência .....	46
Figura 4 - Diamante Duplo .....	47
Figura 5 - Processos incremental e iterativo .....	50
Figura 6 - Rizoma.....	54
Figura 7 - Método processual DESIGN+PLAY .....	66
Figura 8 - Representação gráfica do processo.....	97
Figura 9 - Caos.....	99
Figura 10 - Parede Fala .....	102
Figura 11 - Cartões trocados.....	103
Figura 12 - Cartões trocados.....	104
Figura 13 - Está apto? .....	105
Figura 14 - Zip Zap.....	106
Figura 15 - Storytelling Oculto .....	108
Figura 16 - Discussão dos conceitos.....	109
Figura 17 - Está apto? Discussão. ....	110
Figura 18 - Está apto? .....	110
Figura 19 - Fazer ver .....	111
Figura 20 - Fazer ver .....	112
Figura 21 - Fazer ver .....	113

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Criatividade.....</b>	<b>12</b>
2.1	Design para inovação e criatividade - o panorama .....	12
2.2	Sistema da Criatividade.....	15
2.3	Territórios e Desterritorializações.....	17
2.4	Criatividade - uma definição.....	22
2.5	Paradigmas do Estudo da Criatividade.....	25
2.6	Processos criativos.....	30
<b>3</b>	<b>Design Estratégico .....</b>	<b>35</b>
3.1	Design Estratégico.....	35
3.2	Metadesign.....	42
3.3	Processos de Design.....	46
3.4	Rizoma .....	53
3.5	Diamante Duplo, Design Estratégico e Árvore.....	60
<b>4</b>	<b>Caminhos para a construção de um método processual.....</b>	<b>65</b>
4.1	Rumo a um método que tenda ao Rizoma .....	66
4.2	Jogo .....	69
4.3	Jogos Teatrais.....	73
4.4	Corpo sem órgãos .....	79
4.5	Um corpo sem órgãos para o Design.....	82
<b>5</b>	<b>DESIGN+PLAY: Modelo processual .....</b>	<b>87</b>
5.1	O rizoma no DESIGN+PLAY.....	87
5.2	O jogo e o jogo teatral no DESIGN+PLAY .....	88
5.3	DESIGN+PLAY.....	89
5.3.1	O início .....	89
5.3.2	Critérios arbitrários de Parada.....	91
5.3.3	O Papel do Designer/player/coach .....	92
5.3.4	As intenções dos jogos .....	93
<b>6</b>	<b>Relato da experiência.....</b>	<b>94</b>
<b>7</b>	<b>O TEA Lab.....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>Conclusões e trabalhos futuros.....</b>	<b>113</b>
	<b>Referências.....</b>	<b>117</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O que faz um grupo de pessoas conseguir resultados criativos a partir de uma metodologia de design voltada a processos de inovação? Esta pergunta surgiu em muitos momentos em que eu trabalhava, de alguma forma, próximo a organizações que se propunham a inovar.

Os processos de inovação e esforços para aumentar a capacidade criativa de equipes e por consequência das organizações a que estavam ligadas eram crescentes. Ainda assim era flagrante que as metodologias e processualidades afinadas com novas vertentes do design contemporâneo praticadas em tais organizações não pareciam ser suficientes para que as pessoas se engajassem em formas de pensar e agir criativamente.

A inquietação causada por este contexto vivido em minha experiência pessoal originou a necessidade de compreender com mais propriedade as processualidades adotadas pelo design contemporâneo em projetos ligados a inovação e sua relação com a criatividade. Foi o propósito de refletir e aprofundar a discussão crítica acerca desses processos sob a perspectiva da potencialidade criativa que se desejava atingir que motivou a escolha do tema como objeto de investigação desta dissertação e da proposição de metodológica feita.

Mas a inquietação que me levava a querer investigar, refletir e criticar também me provocava a tentar propor, mais do que uma reflexão, uma solução. Como que contaminado pelo próprio assunto que decidirá estudar, passei a considerar a possibilidade de criar algo a partir disso, lançar-me à aventura – e certamente ao risco – de proposição própria. Desnecessário dizer que ser criativo na forma de pesquisar e na elaboração de tal proposta, naturalmente, tornou-se parte dos objetivos deste trabalho.

Para isso mostrou-se pertinente ter como ponto de partida deste trabalho uma revisão teórica com o objetivo de compreender a criatividade como fenômeno humano, histórico e social sob a perspectiva de autores como como Lubart,

Glăveanu, Csikszentmihalyi e Vygotsky. Mais do que tentar encontrar uma definição exata para o termo criatividade, esta revisão buscou entender os caminhos percorridos pelos estudos da criatividade e como estes foram mudando ao longo do tempo. Desta forma abre-se a discussão sobre qual é a abordagem à criatividade que mais nos parece pertinente ao que se pretende neste trabalho.

As noções de territorialização, desterritorialização, reterritorialização, rizoma e corpo sem órgãos propostas por Deleuze e Guattari foram tomadas como base para uma reflexão crítica acerca da criatividade, do Design Estratégico e de outros temas levantados no decorrer desta dissertação: jogo, teatro, processos de design, metadesign. A articulação dos conceitos desenvolvidos por Deleuze e Guattari com os demais autores é feita ao longo de toda essa dissertação, perpassando todos capítulos no sentido de realizar a reflexão crítica à medida que o trabalho se desenvolve e os conteúdos são apresentados.

O Design Estratégico, suas teorias e metodologias são revistos e discutidos através de referências como Zurlo, Celaschi, Deserti, Manzini e Verganti. Processos praticados pelo design são revistos bem como os processos próprios do Design Estratégico. Mais uma vez Deleuze e Guattari, por meio do conceito de Rizoma, alicerçam a crítica e as proposições apresentadas nestes itens.

Metadesign é apresentado a partir da revisão e discussão de autores do design e do Design Estratégico como Moraes, Deserti, Celaschi, Zurlo. O contraponto é, neste item, pautado pelas ideias de Greimas, autor da área da linguística, a respeito de metalinguagem. Tenta-se articular as noções de metalinguagem de Greimas com as noções de metadesign no sentido de buscar, além de melhor compreender os termos, relacionar o metadesign às reflexões, críticas e proposições que este trabalho pretende realizar.

Nesta dissertação opta-se por usar a expressão metadesign e não metaprojeto no sentido de manter uma relação de correspondência com a expressão Design Estratégico, já que esta também opta por manter em sua denominação a palavra design em vez de projeto.

Em uma próxima seção, chamada de “**PLAY**”, inicia-se a reflexão – e as bases para a construção – acerca de uma proposta de método processual para o Design Estratégico que tenha o jogo e o jogo teatral como elementos fundamentais sobretudo para o incremento do potencial criativo. O jogo é revisto e discutido tendo como referência Huizinga, Caillois e Greimas. Já o teatro é revisto sob a ótica de Spolin e Johnstone, autores fortemente identificados com o uso de jogos e a improvisação teatral.

Segue-se para a apresentação das bases de uma proposta de método processual que chamamos de “**DESIGN+PLAY**”. É realizada uma discussão no sentido de relacionar os passos já percorridos ao longo da trajetória desta pesquisa em uma primeira tentativa de formalizar sua operacionalização.

Procede-se a realização de uma experiência em que a proposta metodológica deste trabalho é posta em prática com um grupo de pessoas em um workshop com o objetivo de observar o método em funcionamento e discutir a forma como o desenvolvimento teórico da pesquisa se conecta – ou não – com a prática, além de outras questões que esta atividade possa suscitar. O foco desta experiência são os aspectos do método aplicado, não o Design Estratégico em si e tampouco os resultados que o trabalho realizado possa produzir. O que realmente nos interessa é investigar como o método funciona, como se comportam as pessoas diante da proposta de um design/jogo e abrir novas questões que porventura surjam para possíveis desdobramentos e estudos futuros.

A apreciação, crítica e discussão dos resultados desta experiência partirá da minha própria percepção baseada por uma série de itens pré-estabelecidos como parâmetros de análise. Prossegue-se então para a discussão e considerações finais desta dissertação.

## 2 CRIATIVIDADE

### 2.1 Design para inovação e criatividade – o panorama

Todo mundo precisa inovar. Todo mundo pode ser criativo.

Estas frases, certamente já ouvidas por quase todo mundo, foram adotadas com fervor pelo senso comum. Desde que a criatividade passou a ser valorizada como um capital pessoal de grande valor, acumular criatividade passou a ser uma meta não só dos indivíduos, mas também de empresas, governos e organizações em geral.

Em meio a este contexto, a observação empírica de um cenário em que os processos de inovação e criatividade começaram a ser implantados em organizações com a intenção de gerar serviços e produtos que oferecessem características inéditas e surpreendentes aos olhos do público consumidor inspirou uma série de dúvidas, questionamentos e reflexões.

Havia nas organizações que estavam dedicadas a desenvolver seu potencial de inovação uma declarada carência de recursos no sentido de promover o pensar e o agir criativo de suas equipes. Se ser uma organização criativa e inovadora já era algo desejável e admirável, neste novo contexto passou a ser imprescindível. Estas mesmas organizações demonstravam uma enorme necessidade de produzir algo que pudesse ser percebido, tanto pelo público interno quanto pelo externo, como inovação. Parecer criativa e inovadora parecia ter tanto valor quanto efetivamente ser uma organização criativa e inovadora.

Investimentos significativos, tanto de recursos financeiros quanto de tempo e pesquisa, passaram a ser feitos com a intenção de construir equipes que conseguissem ter ideias originais, relevantes e criativas. Não bastava mais “comprar” projetos criativos e inovadores de consultorias de design e inovação. Era necessário que a criatividade e a inovação fossem cultivadas dentro das empresas, que passaram a perseguir o que chamavam de uma “cultura de inovação” ou de uma “cultura de design”, mesmo que não houvesse muita clareza do que esses termos significavam na prática.

Nesse contexto, a expressão '**pensar fora da caixa**'<sup>1</sup> dominou os discursos de palestrantes, gestores e consultores como uma necessidade absoluta nesse mundo de mudanças vertiginosamente velozes. '**Pensar fora da caixa**' era imperativo e se tornou um verdadeiro clichê quando se falava de criatividade e inovação.

Com o surgimento de grandes consultorias de inovação, surge também um novo ator que passa a dominar a cena dos congressos, revistas especializadas e lançamentos de livros da área: o gênio da inovação. Dotados de uma excepcional capacidade criativa e inovadora, muitas vezes intuitiva e empírica, esses profissionais conseguiram criar soluções admiravelmente inovadoras que se tornaram famosos *cases*, estudados em universidades e exaustivamente repetidos e analisados em livros e artigos.

O discurso que se criara em torno da inovação, do design e da criatividade repetia incansavelmente as mesmas expressões: pensem fora da caixa, sejam inovadores, sejam criativos, corram riscos, saiam da zona de conforto! O que estava amalgamado a essas palavras de ordem era a ideia de que ser inovador e criativo estava relacionado a uma decisão racional. Era como se o cérebro comandasse facilmente o pensamento, orientando-o a ser, ora mais racional e conservador, ora mais criativo, intuitivo e inovador.

As reuniões de criação seguiam os princípios básicos do *Brainstorm*<sup>2</sup>, um modelo proposto por Alex Osborn em 1941 (OSBORN, 1957). A expressão *Brainstorm* vem da junção das palavras *brain* (cérebro) e *storm* (tempestade) e traz em si uma ideia que parecia bastante reveladora: a criatividade deveria vir

---

<sup>1</sup> Oriunda do inglês *think outside the box*, a expressão pensar fora da caixa tem mais de uma versão que reporta a sua origem. Na psicologia Gestalt, considera-se que o termo vem de um experimento chamado o problema da vela, realizado em 1945 pelo psicólogo Karl Duncker. Neste experimento o autor apresentava a cada participante uma mesa sobre a qual estavam uma vela, uma caixa de fósforos e uma caixa de tachas. O desafio proposto era encontrar uma solução para fixar a vela na parede, de maneira que ela pudesse ficar acesa sem que a cera escorresse sobre a mesa ou o chão. A expressão pensar fora da caixa teria sido inspirada no fato de que a solução do problema exigia que se pensasse na caixa de tachas não apenas como caixa, mas também como suporte da vela. (RAMM e TJOTTA, 2013)

<sup>2</sup> Em 1969, John Adair introduziu a expressão pensar fora da caixa no contexto da administração de empresas, através do "desafio dos nove pontos". O autor explica que a dificuldade em resolver o desafio vem do fato de que a mente impõe uma estrutura em torno dos nove círculos, como uma caixa invisível. É necessário pensar fora da caixa para encontrar a solução. (ADAIR, 1990)

de uma tempestade no cérebro. A maneira com que os *brainstorms* aconteciam revelava que o cérebro (*brain*) estava supervalorizado no processo criativo. Da mesma forma estavam supervalorizadas a racionalidade, a seriedade, o foco direto nos objetivos finais, a exigência pelas respostas certas e, acima de tudo, o desejo de seguir meticulosamente as regras estabelecidas por Osborn (1957) para o Brainstorm como garantia de sucesso em termos de potencial criativo.

Os novos movimentos e consultores ligados à inovação criaram um modelo um pouco mais dinâmico das reuniões de criação, os *workshops*, seguido pela grande maioria das organizações que se pretendiam criativas. O modelo dos *workshops*, apesar de novo, seguia muitos princípios que já estavam no *brainstorm*, criado em 1941.

O que se podia verificar em projetos de design e inovação que seguiam esses novos modelos era que havia algo que obstruía os processos frente à necessidade da geração de ideias criativas. A gestão de projetos criativos dava-se de tal forma que os erros eram ressaltados e não errar era mais importante do que arriscar na tentativa de encontrar algo novo. O cérebro não se expunha a nenhuma tempestade e limitava-se a seguir rigorosamente os passos previstos em modelos e processos previamente determinados para desenvolver criatividade ou inovação.

A adoção das novas metodologias como *design thinking*, *design strategy*, *business design*, *design research*, *design management* ocorria de forma burocrática, de tal modo que modelos processuais, *workshops* de criação e ferramentas eram usados sem nenhuma reflexão, crítica ou espaço para improviso, intuição e adaptação. Os resultados obtidos por este tipo de metodologia, na grande maioria dos casos observados, não eram criativos e inovadores.

Não parecia ser suficiente entender palavras de ordem e tentar, racionalmente, segui-las com rigor e persistência para atingir a criatividade tão desejada e necessária aos projetos de inovação. A reprodução rígida de modelos e de processos de design não se mostrava eficiente no sentido de facilitar um pen-

samento ousado, original e criativo. Aparentemente, havia um grande contrasenso em todo este contexto: buscava-se a criatividade e a inovação por processos que não eram, eles próprios, criativos e tampouco inovadores.

Criatividade e inovação não são a mesma coisa, embora muitas vezes as palavras sejam usadas indiscriminadamente. No entanto, há entre inovação e criatividade uma relação intrínseca. Talvez não seja correto afirmar que todo o produto da criatividade possa ser considerado uma inovação. Mas é possível afirmar que toda e qualquer a inovação é resultado de processos que necessariamente exigem criatividade. Não há inovação sem criatividade.

Os processos de design praticados em projetos ligados a inovação naquele contexto passaram a ser objeto de muitos questionamentos. Se por uma as pessoas que os praticavam mostravam-se mais abertas, flexíveis e dispostas a quebrar paradigmas estratificados; os processos em si eram sempre os mesmos, ainda enrijecidos sob o jugo de um cânone daquilo que era considerado criatividade e inovação. Processos lineares buscavam resultados não lineares. Processos fixos, com pouco espaço para experimentação e flexibilização, buscavam resultados exploratórios e flexíveis.

## **2.2 Sistema da Criatividade**

Num mundo em que as verdades são questionáveis e as certezas, impermanentes, as vantagens competitivas tendem a definir-se pela velocidade com que novas verdades e certezas – por certo também questionáveis e impermanentes – são criadas. Assim, a criatividade é não apenas uma mercadoria mas também um capital, uma riqueza altamente valorizada.

Criatividade passou a ser um apêndice acoplado a inúmeras expressões: indústria criativa, ecossistemas criativos, empresas criativas, parcerias criativas, pessoas criativas. Ter essa palavra ligada a seu currículo, sua produção intelectual ou seu modo de vida, assegura, de alguma forma, uma posição privilegiada no atual contexto social.

O discurso construído em torno da criatividade solidificou-se em sua imprecisão e arbitrariedade e norteia todo um sistema que a baliza e a mantém dentro das normas aceitas e já estabelecidas. Há uma área de domínio da criatividade, com suas regras, seus métodos, suas ferramentas e workshops, seus jargões e seus *clichés*. Isso que aqui, provisoriamente, optaremos por denominar de **'sistema da criatividade'**, compreende as ações, interações e o conteúdo que daí se origina; bem como o discurso e as formas de expressão criados em torno deste contexto.

Este **'sistema da criatividade'** carrega consigo formas próprias de enunciação relacionadas a criatividade e inovação no atual contexto; normas de como deve-se identificar o quê ou quem é criativo; critérios considerados válidos para avaliar essas pessoas e suas produções. Constrói em torno de si um agrupamento de crenças e dogmas que alimenta as práticas e o ideário relacionado à criatividade. O **'sistema da criatividade'** estipula uma ordem, uma norma que se repete a exaustão, paradoxalmente, em nome de inovação e criatividade. Respeita-se forçosamente as leis deste sistema na busca de pertencer a ele. Mimetizam-se pessoas já reconhecidamente criativas na tentativa de tornar-se uma pessoa criativa. A aceitação passiva deste sistema reduz o processo criativo à uma imitação de si próprio e do que já é feito, oficializado e normatizado nesse contexto. O discurso da criatividade direciona, indica, ou impõe caminhos, condutas, critérios e valores.

A fixidez que aparentemente dominou este tema estabelece uma evidente contradição com a fluidez e flexibilidade tidas como características das pessoas e processos criativos. A inquietação, o questionamento dos paradigmas vigentes, a busca constante por novas perspectivas e pela descontinuidade de tais paradigmas fazem parte daquilo que pode ser chamado de comportamento criativo. O **'sistema da criatividade'**, quando institucionalizado e aceito como norma, torna-se justamente um entrave à criatividade. Ao ser tomado como regra, torna-se imóvel, uma área de conforto estéril, um espaço de domínio, um território controlado porém sem as possibilidades de reinvenção permanente que ele mesmo prega e persegue.

### 2.3 Territórios e Desterritorializações

Deleuze e Guattari (2000) abordam em sua obra sistemas de mobilidade e articulação que desafiam uma espécie de conforto que o ser humano experimenta quando se encontra em estados fixos e previsíveis. Estes autores trazem os conceitos de territórios, desterritorializações e reterritorializações, sistemas dinâmicos de agenciamentos e movimentos.

Os animais, segundo os autores, têm como parte de sua ação demarcar, de alguma forma, áreas próprias de domínio ou conforto, formar territórios. Os homens também se organizam em territórios. A ideia de território desenvolvida por Deleuze e Guattari (2000) se refere a espaços subjetivos que se configuram por padrões mais ou menos fixos e que instauram alguma sensação de estabilidade e segurança (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2007). São sistemas de comportamento, relações, espaços sociais e culturais, tempo, cognição e estética que funcionam dentro de certa previsibilidade e permanência. São como pequenos mundos simbólicos em que o homem se sente em casa.

Um território, pela perspectiva destes autores, não é uma realidade dada a priori ou um espaço de alguma forma já delimitado. Antes de haver o território há de haver sua própria territorialização. A construção ou criação de um território se faz por um ato que domina, ordena, demarca fronteiras, toma para si e ocupa (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , Vol. 4. 2000 p.106).

(...)Com mais forte razão, o homínideo: desde seu registro de nascimento, ele desterritorializa sua pata anterior, ele a arranca da terra para fazer dela uma mão, e a reterritorializa sobre galhos e utensílios. Um bastão, por sua vez, é um galho desterritorializado. É necessário ver como cada um, em toda idade, nas menores coisas, como nas maiores provações, procura um território para si, suporta ou carrega desterritorializações, e se reterritorializa quase sobre qualquer coisa, lembrança, fetiche ou sonho. (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2007 p.90)

Um território é um agenciamento, e se forma pela articulação entre dois diferentes tipos de agenciamentos: agenciamentos maquínicos de corpos (conteúdo); e agenciamentos coletivos de enunciação (expressão) (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 2. p.23-24)

Os agenciamentos maquínicos de corpos são as relações que se constroem entre corpos numa sociedade. São corpos humanos, corpos sociais, corpos animais que se articulam, se misturam, reagem uns aos outros e se modificam mutuamente. Os corpos em agenciamentos maquínicos, são desejanter, dizem respeito a movimento, ação e potência. Neste contexto, desejo é entendido por Deleuze e Guattari como força criadora, propulsora e produtiva (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 2. p.23-24)

Já os agenciamentos coletivos de enunciação são expressões, enunciados, atos, os discursos, símbolos, que, num regime de signos, guardam uma importante relação com os agenciamentos maquínicos de corpos, os desejos e conteúdos nele por ele engendrados. Estes agenciamentos coletivos de enunciação são, de alguma forma, a expressão dos agenciamentos maquínicos de corpos (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 2. p.23-24)

No entanto, conteúdo (agenciamento maquínico de corpos) não pode ser considerado como o fator que determina e define a expressão (agenciamentos coletivos de enunciação); ou que esta seja apenas a forma dada ao primeiro. Os enunciados não estão restritos à função de expressar ou refletir o conteúdo, mas são também modificados e refletidos por tal conteúdo. Assim como os enunciados, ou expressão, não são apenas gerados pelas máquinas, mas também operam sobre elas.

Os agenciamentos maquínicos de corpos e os agenciamentos coletivos de enunciação modificam-se uns aos outros mútua e concomitantemente. O enunciado não representa ou descreve as máquinas, os corpos e seus agenciamentos. Entre os dois tipos de agenciamento não há uma pura relação de significado e significante, de forma e conteúdo. O agenciamento coletivo de enunciação, é expressão, é forma, mas também possui e produz um conteúdo próprio. Da mesma forma, os agenciamentos maquínicos não são apenas conteúdo, porque possuem e produzem formas própria (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 2. p.23-24). Os agenciamentos se misturam, se articulam,

atravessam uns aos outros e destas multiplicidades de movimentos e relações são criados os territórios (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 2. p.23-24).

O que anteriormente chamamos de **'sistema da criatividade'** constitui, por esta perspectiva, um território. Determinados agenciamentos maquínicos de corpos e agenciamentos coletivos de enunciação produzem um território específico, impõe uma ordem, dominam e ocupam um espaço próprio de conforto e estabilidade desenhado por valores próprios do capitalismo contemporâneo. O território atual do **'sistema da criatividade'**, com seus agenciamentos maquínicos de corpos (relações entre corpos sociais, corpos financeiros, corpos pessoais, condutas, suas ferramentas, dinâmicas de grupo, workshops) e agenciamentos coletivos de enunciação (expressões, palavras de ordem, discursos; manuais e jargões) se caracteriza como algo que se cristaliza e perde o movimento. Uma vez dominado, por esta perspectiva, torna-se estável e estático, justamente para que possa facilitar as operações mercantilizadoras que virão a seguir.

Esta condição de extrema imobilidade tem, obrigatoriamente, possibilidades de subversão e fuga deste território da criatividade. De acordo com a perspectiva de Deleuze e Guattari (2000) um agenciamento, ou um território, é transpassado por **"lados territoriais ou reterritorializados que o estabilizam"** e **"picos de desterritorialização que o arrebatam"** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 2. p.23). Além dos agenciamentos que em uma instância operam no sentido de criar um território, há outros tantos, em outro plano, que operam na fuga deste território.

As possibilidades de arrebatamento por estes novos agenciamentos - linhas de fuga que atravessam o território - se avistadas e seguidas, darão origem ao processo de abandono do território. São novos agenciamentos, novas funções, novas relações entre corpos e novos enunciados que promovem a desterritorialização. Desterritorializar-se é abandonar o território através de uma linha de fuga. É o êxodo, um fluxo de movimento em direção a um caminho outro, fora dos nodos delimitadores de um território (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 5. p.7).

Neste sentido a desterritorialização seria um movimento de saída, sem no entanto, alcançar um destino fixamente definido. O agenciamento que desterritorializa é o propulsor do movimento, de setas de fuga, viaja em direção ao que está por vir. Adentra uma outra intensidade, o movimento impulsionado pelo desejo que vive em abstração, imaterialidade e constante movimento (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2007 Vol.4 p. 116)

No entanto, toda desterritorialização implica, potencialmente, em reterritorialização, que é a construção ou ocupação de um novo território. Os agenciamentos maquínicos de corpos e agenciamentos coletivos de enunciação que promovem a desterritorialização podem, em algum momento, agenciar um novo território, operando assim uma reterritorialização (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 4. p.120).

A desterritorialização, quando não absoluta, implicará obrigatoriamente na constituição de um novo território que será, por sua vez, ocupado e dominado, num processo que Deleuze e Guattari (2000 vol. 4. p.120) denominaram reterritorialização. Concluídas as operações de desterritorialização/reterritorialização há, novamente, a mesma situação inicial: um território ocupado, já dominado. E este há de inspirar novas linhas de fuga, novas desterritorializações e um novo território onde se reterritorializa. O fim é sempre um começo em potencial, o processo é contínuo movimento (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 4. p.120).

O abandono da casa, do seguro, do território de domínio, ou seja a desterritorialização, seria o primeiro passo de uma operação criativa que evolui no sentido de reterritorializar, desbravar, criar o que está por vir. A reterritorialização, por sua vez, é a nova configuração dos agenciamentos em um novo território, a ocupação, ou criação, de um novo território, diferente do primeiro. É o produto já criado, o resultado de um processo criativo (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 4. p.116).

Assim, a criatividade parece estar imbricada nos movimentos territorialização-desterritorialização-reterritorialização propostos pelos autores. A relação entre os agenciamentos que desterritorializam e reterritorializam com os processos criativos é apontada por Deleuze. De acordo o autor as desterritorializações, são os meios pelos quais o pensamento e os próprios atos criativos ocorrem (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol. 4. p.116).

Ao refletir sobre o **'sistema da criatividade'** por esta perspectiva, a própria criatividade, fortemente territorializada, é passível de desterritorialização através de novos agenciamentos capazes de provocar a desestabilização das articulações que já existem entre os agenciamentos que já constituem o território. Este território que permite que esta seja tida como uma mercadoria passível de ser inspecionada, contabilizada, classificada e vendida somente se viabiliza em um contexto que se cristaliza e perde o movimento. O território da criatividade, uma vez dominado, por esta perspectiva, torna-se estático, justamente para que possa facilitar as operações mercantilizadoras que virão a seguir. A criatividade assim passa a ser coisa, objeto, apesar de prescindir de materialidade. O enrijecimento dos elementos presentes no que chamamos **'sistema da criatividade'** a transforma num território sem linha de fuga, num aprisionamento.

A busca de novos territórios da criatividade, mais livres e articulados, nesse sentido, inclui encontrar as linhas de fuga, processos que facilitem os fluxos de movimento possíveis em direção ao novo, ao que está por vir. Repensar e redefinir o **'sistema da criatividade'**, desestabiliza-lo e formar novos território, são agenciamentos de desterritorialização e reterritorialização do território do **'sistema da criatividade'**.

A reflexão e o esforço para de aproximação entre o viés teórico do pensamento de Deleuze e Guattari (2000) (2007) e os processo criativos e de design encontram sentido na possibilidade de se investigar uma criatividade e processos que se renovem e reinventem agenciando novos territórios para si próprios. Nossa discussão primeira está centrada, desta maneira, não nos sujeitos criativos, tampouco nos artefatos produzidos por esses sujeitos, mas no território

**‘sistema da criatividade’** e seus processos, sobretudo em sua relação com o design.

Podemos considerar o próprio **‘sistema da criatividade’** um território, um espaço demarcado por padrões, dispositivos de controle, operações de poder e um sistema de aparatos sociais, culturais e econômicos que o definem. O **‘sistema da criatividade’** seria um espaço de conforto e estabilidade desenhado por valores próprios do capitalismo moderno. Este sistema promove uma concepção altamente domesticada do que seja criatividade, a impõe como uma mercadoria e impele à obrigatoriedade da inovação compulsória.

Nesse sentido, encontrar as linhas de fuga, repensar e redefinir o **‘sistema da criatividade’**, formar ou ocupar um novo território, seria desterritorializar e reterritorializar o território-criatividade. Cabe o esforço na tentativa de perceber qual território-criatividade o Design Estratégico ocupa e refletir sobre quais seriam suas possíveis, ou desejáveis, linhas de fuga, desterritorializações e reterritorializações.

Isto implica em pensar na criatividade como um processo, que da mesma forma que as operações de desterritorialização/reterritorialização, apresenta um movimento contínuo, em que cada final é um começo em potencial. Nenhum território/criatividade deverá ser paradeiro fixo, nenhuma regra deverá ser permanente e nenhum processo, ser linear e imutável. Nenhuma forma de criatividade há de ser algo que não processo e movimento.

#### **2.4 Criatividade – uma definição**

Talvez a primeira dificuldade que se encontre em iniciar esta discussão seja a forma como a palavra criatividade é incondicionalmente incorporada a um discurso próprio daquilo que chamamos de **‘sistema da criatividade’**. Instituir uma definição única e fixa de criatividade não é, certamente, o que se deseja nesta pesquisa. No entanto, repetir o termo sem passar por alguma discussão a seu respeito, estabelece a premissa de que um único conceito de criatividade é conhecido, aceito e compartilhado por todos. Ao abandonar a reflexão

acerca dos conceitos de criatividade ao terreno do senso comum, abandona-se também a multiplicidade de reflexões e conceitos que este tema pode inspirar. Cede-se a uma imposição do sistema e reduz-se as possibilidades de renovação de tais conceitos.

Não existe um consenso sobre a definição do que seja criatividade. O conceito de criatividade pode variar de acordo com a cultura e a época, assim como pode variar de acordo com o repertório intelectual e as escolhas epistemológicas de que se proponha a criar esta conceituação (LUBART, 2009).

Segundo Lubart (2009), há uma definição aceita pela maioria dos pesquisadores contemporâneos do assunto: **“A criatividade é a capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto na qual ela se manifesta”** (LUBART, 2009 p.16). O autor afirma que uma produção é nova e original, quando não foi ainda realizada por outra pessoa. No entanto, defende que não há normas perfeitamente estabelecidas para determinar o que é criatividade, quem é uma pessoa ou um grupo criativo. Tampouco há normas ou critérios homogêneos que definam o que é uma produção, de qualquer natureza, que deva ser considerada criativa. O aspecto de novidade e originalidade pode ser avaliado em diferentes graus: algo pode ser criativo no sentido de ser uma inovação que rompe um paradigma vigente, ou no sentido de prover a solução de singelas questões cotidianas (LUBART, 2009).

Diante da ausência de normas claras que definam o que é criatividade, quem é uma pessoa ou um grupo criativo; o autor sustenta que a criatividade é medida em relação à média da sociedade como um todo, assim, um indivíduo ou grupo é considerado criativo se demonstra mais capacidade criativa do que a média dos indivíduos do mesmo contexto social (LUBART, 2009).

Este autor vincula criatividade a originalidade e adaptação (LUBART, 2009). E neste ponto se estabelece o que poderíamos chamar de um paradoxo. Uma das possibilidades mais atraentes e valorizadas das atividades criativas é romper paradigmas vigentes com ideias originais e inéditas. A ideia que rompe

paradigmas é, por si só, não adaptada ao seu tempo, justamente porque está a frente dele. Aponta para o futuro, para aquilo que ainda não existe. Romper paradigmas criativamente contém em si uma força transgressora, uma inadaptação. Estar corretamente adaptado à sua época e seu contexto, ao contrário, é primordialmente uma característica conservadora, normatizada e, de certa forma, controlada. Nesse sentido, a mais aceita definição de criatividade, segundo Lubart (2009), traz em si duas forças opostas, uma que liberta e uma que limita; uma que instiga experimentação e ousadia; outra que exige adaptação e conformismo. O autor reforça que a criatividade deve estar adaptada ao contexto, respondendo a reais necessidades das pessoas (LUBART, 2009). Dessa forma, elimina a possibilidade de que a criatividade se antecipe, esteja à frente de seu tempo e seja sinônimo de ousadia, descontinuidade da situação vigente. Sobretudo, impedindo que a criatividade antecipe-se, respondendo a necessidades que as pessoas terão no futuro, oferecendo assim um real potencial de inovação.

Esta contradição presente nas noções deste mesmo autor sobre criatividade guardam semelhança com os paradoxos, já mencionados anteriormente, que ocorrem entre o discurso da inovação e a prática de processos de design. Pode-se pensar que aquilo que se mostrou evidente no contexto das organizações - a busca pela criatividade através de processos fechados, lineares e rígidos – seja uma expressão de uma criatividade que busca ser original e adaptada ao mesmo tempo. Isto é, processos fortemente adaptados aos contextos das organizações perseguem resultados originais que, contraditoriamente, provoquem a renovação destas mesmas organizações.

O risco, muitas vezes concretizado, que este conflito de forças opostas apresenta é de que o desejo de originalidade sucumba às exigências da adaptabilidade. Assim, o que poderia ser uma trajetória exploratória resulte em um caminho circular, que embora permita alguns deslocamentos, imponha a volta ao lugar de origem como condição obrigatória.

O entendimento acerca de definições e conceitos, assim como o estudo da

criatividade como um fenômeno em si, talvez não tenha uma importância significativa para a discussão acerca de processos criativos. Contudo, a busca deste entendimento mostra-se pertinente no sentido de compreender – mais do que a criatividade em si mesma – os paradigmas que norteiam seu estudo e a construção de teorias a seu respeito. O arcabouço teórico que cerca o tema da criatividade certamente contribui na construção de processos, metodologias e métodos. Mais do que compreender um tema ou fenômeno, mostra-se oportuno compreender como este foi apropriado por aqueles que o estudam e praticam.

## 2.5 Paradigmas do Estudo da Criatividade

Glăveanu (2010), traça uma espécie de percurso feito pelos estudos e pesquisas a respeito da criatividade. Há, segundo este autor, três importantes paradigmas no estudo e na teoria da criatividade: o *He-paradigm*, estágio do gênio solitário; o *I-paradigm*, o estágio da pessoa criativa e o *We-paradigm*, um estágio que se encaminha para uma psicologia social da criatividade. Apesar de se referir a estes três paradigmas como estágios e relacioná-los a uma linha temporal e histórica em que são sucessivos, o autor alerta para o fato de que estes estágios e paradigmas coexistiram, e por vezes ainda coexistem (GLĂVEANU, 2010).

O He-paradigm, interessa-se exclusivamente pelo estudo dos grandes gênios da humanidade e suas criações. Este paradigma do estudo da criatividade somente considera realmente criativas aquelas obras que mudam os rumos da ciência, das artes, de escolas de pensamento, ou até mesmo os rumos da própria humanidade. É a criatividade que institui um marco histórico através das mudanças que promove e por isso também é chamada de criatividade histórica (GLĂVEANU, 2010).

Galton foi o principal pesquisador do He-paradigm. Este autor tirou o estudo do gênio criativo do terreno das habilidades supernaturais e deu uma base na biologia humana, com o primeiro estudo científico sobre o tema, *Hereditary Genius*, de 1869. Para este pesquisador o fator determinante da criatividade

era a natureza, ou seja, as características biológicas que um determinado indivíduo tenha, ao nascer, e que o qualificam como um gênio criativo (GLĂVEANU, 2010).

A capacidade criativa do gênio estava estritamente relacionada às condições do cérebro do indivíduo. O I-paradigm exclui de seu espectro a criatividade que ocorre em níveis mais cotidianos, em pequenas mudanças e que corre pela vida de pessoas comuns. Assim, a criatividade é considerada um dom especial dado a poucas pessoas, uma faculdade supernatural e o universo de pessoas criativas é extremamente restrito e elitista (GLĂVEANU, 2010).

Este mesmo paradigma, vê a criatividade como um atributo absolutamente individual e as produções criativas como frutos de atividades pessoais e solitárias. Percebe-se a criatividade como uma faculdade mental totalmente individual e adota-se uma visão que separa o indivíduo criativo de qualquer relação significativa com sua comunidade, seu contexto social ou de qualquer possibilidade de cocriação. Essa noção do indivíduo criativos como um ser isolado de seu tempo ajuda a construir a imagem do gênio criativo como um ser estranho, solitário, isolado e desconectado (GLĂVEANU, 2010).

Entretanto, a influência de aspectos sociais, políticos ou históricos nas atividades e obras dos chamados gênios criativos, é evidente em alguns aspectos. Um deles diz respeito aos critérios que definem o que é e o que não é criativo. Estes critérios são, certamente, construções sociais, convenções em que cada cultura elege, por meio de variados dispositivos, o que é considerado, naquele contexto, um valor criativo. O reconhecimento de um gênio criativo muitas vezes não acontece no momento histórico em que este produz suas obras. São casos em que o indivíduo criativo cria artefatos que não são prontamente tidos como extremamente criativos. Este reconhecimento em muitas vezes só acontecerá muito tempo depois. Nestes casos, são mudanças sociais, políticas, históricas e culturais que habilitam uma sociedade a reconhecer a genialidade criativa como tal. A figura do gênio criativo necessita ser validada pela sociedade em toda sua complexidade política, histórica e cultural. Um gênio, para

ser realmente um gênio, há de ser, em algum momento da história, reconhecido como tal pelo sistema social, cultural e histórico em que se insere.

A segunda perspectiva, I-paradigm, marca uma mudança de foco dos estudos da criatividade. Psicólogos começam estudar o tema e deslocam sua atenção do gênio criativo para a pessoa normal e suas potencialidades, promovendo assim uma espécie de democratização da criatividade. O criativo deixa de ser visto como um ser especial e se humaniza através da noção de que há pessoas comuns criativas. Abandona-se, mesmo que parcialmente, a noção da criatividade como privilégio de poucos agraciados por deus ou pela biologia e busca-se investigar formas com que a criatividade pode ser identificada e desenvolvida em indivíduos comuns (GLĂVEANU, 2010).

O surgimento deste paradigma dá-se sob a influência direta do contexto social e político dos EUA após a Segunda Guerra Mundial. Diante da Guerra Fria e da constante ameaça soviética surge a necessidade de tirar a criatividade do campo do desconhecido, misterioso e incontrolável. Tida como uma vantagem competitiva e importante recurso na corrida entre EUA e União Soviética, a criatividade tinha de ser de alguma forma identificável e capaz de ser desenvolvida por qualquer pessoa através de esforços e metodologias adequadas (GLĂVEANU, 2010).

Este paradigma trata a criatividade como um fenômeno essencialmente psicológico, individualista, e descarta todos os outros aspectos que possivelmente estivessem relacionados ao tema. A criatividade era uma questão da personalidade, de padrões de comportamento e cognição que se dava numa espécie de bolha, completamente isolada de contextos sociais.

Psicólogos centraram suas pesquisas no estudo das características individuais, como inteligência e personalidade, e tentaram estabelecer relações com a criatividade na tentativa de formatar matrizes de comportamento para que outros pudessem assim seguir os mesmos passos e obter os mesmos resultados. I-paradigm favoreceu, desta forma, o surgimento de novas metodologias tanto de pesquisa quanto de desenvolvimento da criatividade. A pesquisa seguia,

como no caso do He-paradigm, com o foco no indivíduo, ainda que alargasse o universo de indivíduos capazes de apresentar potencialidades criativas. Embora concentrasse seus esforços de pesquisa nos indivíduos e nos resultados finais, o I-paradigm não detinha-se em investigar os processos criativos que estavam por trás de tais resultados (GLĂVEANU, 2010).

Muito daquilo que aqui é chamado de '**sistema da criatividade**' guarda estreita relação com as ambições e interesses dos EUA pós-guerra em relação à criatividade. Os esforços em dominá-la, identificá-la e formatar processos e metodologias capazes de desenvolvê-la massivamente em indivíduos comuns estão, em diferentes formas, presentes na profusão de regras, métodos, ferramentas, livros e workshops que hoje compõem o '**sistema da criatividade**'.

Glăveanu (2010) apresenta ainda um terceiro paradigma dos estudos da criatividade, que ele chama de *We-paradigm*. Este paradigma, apoiado em vertentes da psicologia social, promove uma abertura para um enfoque sociocultural da criatividade. Da mesma forma que nos paradigmas anteriores, a criatividade é considerada um atributo individual, embora fortemente influenciado por fatores sociais e culturais.

A natureza social dos processos criativos, por esta perspectiva, acontece por meios das relações existentes entre o indivíduo e o outro, entre o indivíduo e o ambiente social. É uma abordagem que embora ainda entenda a criatividade como um fenômeno próprio do indivíduo, considera a possibilidade de que indivíduos criativos trabalhem colaborativamente reúnam seus potenciais criativos em prol de um resultado final em comum. Assim, quando várias pessoas dividem a mesma atividade criativa, a soma das criatividades individuais resultaria numa criatividade coletiva (GLĂVEANU, 2010). Há, neste estágio dos estudos da criatividade, o propósito compreender o tema de modo holístico e sistêmico.

Seguindo este fluxo, Csikszentmihalyi (1998) traz uma perspectiva que considera a criatividade um processo sistêmico, muito mais social do que individual,

que ocorre entre os pensamentos de uma pessoa e um contexto social e cultural. Para este autor, a produção criativa deve ser expressa de modo que seja compreendida pelas pessoas, aceita pelos especialistas da área e incluída no contexto sociocultural a que pertence. De acordo com Csikszentmihalyi, a criatividade é o produto da interação entre três subsistemas: domínio, campo e indivíduo. Domínio é todo o conhecimento acumulado referente a uma área específica; campo é o conjunto de pessoas que controlam e influenciam o domínio decidindo quem e o quê é criativo; e indivíduo é a pessoa que através de sua motivação, processos cognitivos e traços de personalidade pode transformar o conhecimento de um domínio. Para o autor, o estudo da criatividade deve estar focado nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo (CSIKSZENTMIHALYI, 1998).

Apesar de considerar central a questão sociocultural nos processos criativos, Csikszentmihalyi (1998) não aborda as raízes desse contexto sociocultural, tampouco quais os interesses, processos e códigos operam sobre ele. Este autor menciona forças sociais e culturais que atuam sobre a criatividade, mas não se detém em refletir sobre os dispositivos que constituem tais forças. Da mesma forma, as estas abordagens da criatividade não aprofundam a reflexão e discussão no sentido de considerar que estas forças sociais e culturais não são apenas influenciadoras do sujeito e seu processo criativo, mas são também produto do interesses e relações de poder.

Vygotsky (2012), estudou a criatividade por uma perspectiva histórico-cultural e afirma que a criatividade não é uma qualidade natural do sujeito e tampouco acontece como uma função isolada, mas antes como resultado da interação entre o indivíduo e o contexto social. Para este autor os momentos de maior criatividade estão diretamente relacionados às condições histórico-sociais existentes e ao modo como o indivíduo processa essas condições. Ou seja, um indivíduo é, ou se torna, criativo de acordo com sua época e seu ambiente, suas condições sociais, materiais e psicológicas. A criatividade, para Vygotsky (2012), não ocorre apenas no âmbito do indivíduo, mas se apoia em elementos

que estão fora dele. Uma descoberta ou invenção somente surge quando existem as condições internas e externas necessárias para tanto (VYGOTSKY, 2012).

Esse viés histórico-cultural da obra de Vygotsky (2012) não anula, entretanto, seu interesse pelos processos mentais individuais relacionados ao desenvolvimento da criatividade. Estudar algo por uma perspectiva histórico-cultural, segundo este autor, é estudar algo em movimento. Indivíduo e sociedade operam um sobre o outro constantemente. O indivíduo constrói a sociedade e é construído por ela, produz a história e é igualmente produzido por ela. Vygotsky (2012) define criatividade como **“a atividade humana criadora de algo novo, seja ela uma representação de um objeto do mundo exterior, seja uma construção da mente ou do sentimento característicos do ser humano”** (VYGOTSKY, 2012 p.1). Ao considerar que construções mentais, pensamentos e sentimentos também podem ser produtos de operações criativas, o autor relaciona, de alguma forma, todo o desenvolvimento humano às possibilidades dos processos criativos.

## 2.6 Processos criativos

A criatividade, de acordo com Vygotsky (2012), ocorre por meio de um prolongado processo interno envolvendo percepção, memória e imaginação. O cérebro humano não apenas retém e reproduz experiências já vividas, mas recombina elementos do passado numa atividade que cria novas realidades, que cria o futuro (VYGOTSKY, 2012).

Descrevendo os processos criativos, Vygotsky (2012), diz que estes começam com a percepção da realidade, do mundo concreto e seus objetos. Esses elementos da realidade capturados pela percepção acumulam-se na memória e são, então, reelaborados, recombinações e ressignificados por meio da imaginação. A atividade criadora completa-se, segundo o autor, na objetivação dessa nova configuração que se cristaliza em novas formas de realidade. Assim, o sujeito transforma a realidade e a si próprio, dando novo sentido a suas experiências. Essa capacidade de subverter a associação e significação usual

dos elementos e construir novas conexões, a partir de operações da imaginação sobre eles é, para Vygotsky (2012), o fundamento do processo criativo. É por meio da imaginação que o homem se liberta dos limites de sua experiência própria e individual e pode olhar para o futuro, exercer sua criatividade e dar origem ao novo e à possibilidade da criação daquilo que ainda não existe (VYGOTSKY, 2012).

Parte fundamental dos processos criativos, a imaginação é a capacidade do cérebro humano de projetar para o futuro ou para um passado remoto não se limitando à lembrança de algo já vivido. É a capacidade de representar através de signos aquilo que nunca se viu, aquilo que nunca se experienciou. É a imaginação que opera no sentido de recombinar elementos de experiências passadas, formando uma nova ideia, uma nova imagem e criando novas realidades (VYGOTSKY, 2012).

Para que seja possível essa operação combinatória e criativa da imaginação construindo algo novo partir de peças já conhecidas, Vygotsky diz que **“é necessária uma operação anterior, capaz de fragmentar as associações tradicionais dos elementos; a destruição, por assim dizer, das estruturas de sentido que comumente percebemos e armazenamos na memória”** (VYGOTSKY, 2012 p.26). Dessa forma, o autor descreve uma espécie de jogo da criatividade, um quebra-cabeças em que estruturas de significados e sentidos são desmontadas, remontadas com diferentes configurações, desmontadas novamente e assim por diante; provocando estranhamentos e tensões, criando instabilidades, buscando novos e originais pontos temporários de equilíbrio.

A ruptura da estabilidade permitida por estruturas de sentido já dominadas pela memória mencionada por Vygotsky (2012), reporta-nos aos processos de abandono do território e deslocamento em direção a um novo território, às desterritorializações propostas por Deleuze e Guattari (2000) (2007). Assim, o processo criativo proposto por Vygotsky (2012) exigiria uma operação desterritorializadora precedente à operação reterritorializadora. O abandono de um território já conhecido criaria a descontinuidade, o caos e a desorganização

necessários para possibilitar, e talvez determinar, a recombinação criativa através da ocupação de um novo território. Neste sentido, da mesma forma que desterritorializar implica obrigatoriamente em reterritorializar segundo Deleuze e Guattari (2000) (2007); fragmentar as associações já tradicionais implicaria, obrigatoriamente, na reorganização destas associações em diferentes formas. Assim, operações criativas seriam compulsórias ao desenvolvimento humano e este seria, ele próprio, um processo criativo.

Vygotsky (2000) investiga as origens e relações entre o pensamento e a linguagem na criança, abordando o processo pelo qual ela começa a formar conceitos. A formação de conceitos pela criança começa quando, na tentativa de resolver um problema que adultos resolveriam criando um novo conceito, ela agrupa objetos numa agregação desorganizada ou amontoado. Esse amontoado que mistura na percepção, no pensamento e na ação objetos desiguais agrupados, sem nenhuma lógica, em uma imagem desarticulada, forma-se por força de alguma impressão ocasional. O amontoado funciona como um recurso de compensação em relação a uma infinidade de conexões subjetivas e à insuficiência de relações objetivas, bem apreendidas pela criança, que representem elos reais entre as coisas. A essa operação, Claparede chamou de sincretismo; e Blonsky, de coerência incoerente (VYGOTSKY, 2000 p.74)

Para o autor, a formação de conceitos pela criança ocorre em três fases. Na primeira, a criança forma os amontoados, grupos de objetos criados ao acaso, cheios de sua coerência incoerente na tentativa de representar o significado de uma determinada palavra. É um processo de tentativa e erro no desenvolvimento do pensamento. Um combinação de elementos em que um objeto substitui o outro quando se constata que a ideia que os unia estava errada (VYGOTSKY, 2000).

Na segunda fase, a posição espacial dos objetos e sua organização no campo visual da criança definem a composição do grupo de forma totalmente indiferenciada. O grupo forma-se pelo fato dos objetos apresentarem alguma relação mais complexa percebida pela criança. É uma nova combinação de elementos, por uma nova perspectiva (VYGOTSKY, 2000).

A terceira fase é aquela em que o grupo de imagens indiferenciadas encontra uma base complexa que recombina elementos tirados dos amontoados diferentes que já haviam sido formados pela criança. Esses elementos recombina-dos na tentativa de dar significados a uma nova palavra não apresentam elos intrínsecos entre si, de modo que a nova formação tem a mesma coerência incoerente dos primeiros amontoados (VYGOTSKY, 2000).

O processo de formação de conceitos pela criança é um processo criativo e não mecânico e passivo (VYGOTSKY, 2000). Pode-se perceber grandes se-melhanças entre a formação de conceitos e o processo criativo por ele descrito em *Imaginação e Criatividade na Infância* (VYGOTSKY, 2012). Ambos tratam de desconectar e conectar elementos, de um jogo de tentativa e erro em busca de significados e sentido, de uma coerência incoerente nos processos e crité-rios de associação, ordenação e reordenação dos elementos. Tanto na forma-ção de conceitos quanto no processo criativo, o foco está no futuro, nas possi-bilidades oferecidas pela capacidade combinatória do ser humano e na sua capacidade de gerar novos sentidos.

Pela perspectiva de Vygotsky (2000) (2012), traços importantes das operações mentais que formam o processo criativo já residem nos processos de apreensão da linguagem, nas articulações entre fala e pensamento e na formação de conceitos pela criança. A criatividade está, por assim dizer, no início de tudo, na origem das operações de linguagem e pensamento. Pensar na criatividade como um fenômeno distante, restrito a um grupo seletivo de pessoas perde o sentido, na medida em que a capacidade criativa existe e já foi exercitada plenamente por toda pessoa que passou pelos processos de apreensão da lin-guagem.

Voltando a Deleuze e Guattari (2000) (2007) e suas noções de territorialidade, desterritorialidade, reterritorialidade pode-se fazer relação entre estes concei-tos e o ato criativo. Para criar é necessário que se abandone o território original, que algo se desterritorialize através de novos agenciamentos que originem ou indiquem uma linha de fuga. Desterritorializar implica em descontinuar uma

lógica dominante, assumir a possibilidade da desorganização com vistas ao novo, mergulhar de algum modo na coerência incoerente. A reterritorialização equivaleria à criação propriamente dita, ao artefato criado, ao produto resultante de todo o processo (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2007). Guardando certa semelhança com os processos descritos por Vygotsky (2000) (2012), as noções de territórios e seus deslocamentos que propõem Deleuze e Guattari (2000) (2007) também nos remetem a um jogo de montar, desmontar e remontar; a operações de construir, destruir e reconstruir.

Tanto em Vygotsky (2000) (2012), quanto em Deleuze e Guattari (2000) (2007), o processo criativo está ligado a um ato de coragem, no sentido de desmontar o que já estava montado, de arriscar-se persistentemente em um jogo de tentativas e erros no sentido de encontrar novas possibilidades, de lançar-se, movido pelo desejo de criar, ao desconhecido e ao incoerente. A proposição de qualquer método no sentido de fortalecer o pensar e agir criativos, apoiado, mesmo que parcialmente, no pensamentos destes três autores, há de guardar especial atenção ao que há de desadaptado, incoerente e transgressor em todos os processos verdadeiramente criativos. Qualquer proposição que tenha o objetivo de incrementar processos criativos, por esta perspectiva, há de encorajar o abandono do território, a descontinuidade das linhas percorridas e o estabelecimento de diferentes conexões.

### 3 DESIGN ESTRATÉGICO

#### 3.1 Design Estratégico

“O objetivo do design é resolver problemas, atender necessidades, melhorar situações, ou criar algo novo ou útil” (FRIEDMAN, 2003). Esta definição dos objetivos do design é bastante ampla e talvez imprecisa no sentido de não definir a natureza daquilo que o design produz e tampouco os processos envolvidos nesta atividade. No entanto reflete, exatamente por sua amplitude e imprecisão, a diversidade em que se insere o design contemporâneo, exigido a projetar artefatos, que, muito mais do que objetos ou produtos, constituem sistemas complexos, muitas vezes intangíveis, que tem como objetivo criar algo que seja percebido por alguém como um valor, isto é, um efeito de sentido (ZURLO, 2010).

Tanto Zurlo (2010) quanto Friedman (2003), por mais distantes que estejam suas concepções do que venha a ser design, vinculam a este o ato de criar. Talvez nem todo o design seja criativo, no sentido de projetar artefatos originais, inusitados, nunca antes projetados da mesma forma. Mas certamente, todo o design cria, mesmo que sem originalidade, artefatos. Segundo Verganti (2008) muito frequentemente o design é visto como uma atividade que desenvolve artefatos físicos e, sobretudo, as características estéticas e de estilo de tais artefatos.

Os novos modos de funcionamento e novas configurações dos mercados, das organizações e da sociedade originaram uma incessante busca por inovação. Este novo cenário transfigurou os mais usuais processos de design e inspirou novos processos e metodologias do design contemporâneo com o objetivo de atender, de forma criativa e inovadora, às novas demandas. O design necessitou inovar a si próprio, criando novas processualidades e novos modos de operar (MANZINI, 2003).

O Design Estratégico emerge como uma dessas novas metodologias do design contemporâneo investido de novas funções e possibilidades. É descrito

como sendo a atividade de projeto aplicada no âmbito das estratégias e tomadas de decisão de uma organização com o objetivo de criar soluções inovadoras que representem uma resposta satisfatória para questões existentes no nível dos mercados, das sociedades e do meio ambiente (ZURLO, 2010), (CELASCHI e DESERTI, 2007). É o design e todas as suas capacidades atuando no sentido de criar, desenvolver e implantar as estratégias de uma organização. O produto da atuação do Design Estratégico é o sistema-produto-serviço. Um sistema que une produtos, serviços e comunicação de forma coerente e orgânica, construindo a identidade de uma organização. Seu objetivo maior é a criação de efeitos de sentido, que de acordo com Zurlo (2010), são a percepção de valor por alguém (ZURLO, 2010).

Design Estratégico é um sistema aberto, complexo, que busca se articular com diferentes disciplinas, interpretações e fenômenos. Acoplado a atividade de projeto ao agir estratégico das organizações, provoca uma configuração interdisciplinar que resiste a interpretações e pensamentos simplificadores. O Design Estratégico exige uma abordagem que abrace a complexidade e suas incertezas como uma tentativa de, senão compreendê-lo integralmente, ao menos interpretá-lo em toda sua potencial multiplicidade (ZURLO, 2010).

Aspectos humanos, subjetivos, emocionais e psicológicos são considerados pelo Design Estratégico em relação às escolhas e tomadas de decisão. A realidade não é vista apenas por uma ótica objetivista e racional que presume que esta seja dotada de um sentido intrínseco. Não se trata apenas da constatação de uma série de elementos objetivos com base em dados sólidos que supostamente retratem aquilo que seja considerado o espaço do real. A realidade, por esta perspectiva, resulta da interpretação que se dá a todos esses aspectos, objetivos e subjetivos, e sobretudo, do sentido que se atribui a eles. O processo de decisão do Design Estratégico envolve a capacidade interpretativa e criativa do designer (ZURLO, 2010).

Do design, o Design Estratégico traz a cultura de projeto e um arcabouço de capacidades relacionadas à criatividade, subjetividade e a interpretação quali-

tativa de realidades que se apresentam contínua e surpreendentemente mutáveis. Da área das estratégias organizacionais, a necessidade da tomada de decisões corretas para cada situação, baseada em um amplo conjunto de dados que deveria, de forma segura, retratar com fidelidade a amplitude do contexto (ZURLO, 2010).

Explicita-se, nessa mistura, uma tensão que acompanha o Design Estratégico e impede definições fechadas de sua processualidade. Se por um lado, o do design tem a forte intenção de lidar com fatores subjetivos e incertos para gerar novos efeitos de sentido, novos valores agregados e, por consequência, inovação; pelo lado das estratégias organizacionais, busca a redução das incertezas para simplificar a complexidade das conjunturas de tomada de decisão. Esta mescla de objetivos provoca, ao mesmo tempo, a expectativa de uma rica complementariedade e o temor de conflitos profundos e de difícil resolução. O Design Estratégico parece ser uma área em que a riqueza dos processos vem do tensionamento constante entre saberes de naturezas tão diferentes e não de fórmulas de complementariedade que reduzam ou neutralizem esses conflitos e contradições.

Zurlo (2010) propõe que o designer possui algumas capacidades que colaboram fortemente nos processos de Design Estratégico: ver, prever e fazer ver. Mais do que atributos ou capacidades do designer, referem-se a movimentos, possibilidades de ação que integram a processualidade do Design Estratégico.

O Ver refere-se ao exercício de investigação que procura perceber aquilo que ainda não está claramente articulado e expresso em palavras ou signos e que portanto necessita de alguma sorte de interpretação para ser desvelado e compreendido. É muito mais do que ver; é interpretar, traduzir, atribuir significados, operando fundamentalmente no espectro dos processos de significação (ZURLO, 2010). O movimento do ver se dá para além da observação, em um exercício de captura de sinais fracos e desconexos e numa espécie de jogo de combinações e recombinações desses elementos em busca de novos sentidos e discursos pertinentes com o que se pretende do projeto. Perceber aquilo que ainda não foi demonstrado, compreender o que não foi dito, ver o

que ainda não está visível são os propósitos desse ver estratégico a que Zurlo (2010) se refere.

A inovação, sempre desejada e buscada pelo Design Estratégico, há de estar, sem dúvida, mas próxima daquele que vê o quê ainda não foi visto por ninguém. Este processo de acúmulo de informações sincréticas, assim como as operações de combinação e recombinação dessas informações no sentido de dar-lhes sentido se assemelha – e talvez possa-se dizer que reproduza – os processos operativos de formação de conceitos pela criança descritos por Vygotsky (2000). O ver, por esta perspectiva, opera com amontoados, sincretismos ou a coerência incoerente, até que associações mais objetivas entre os elementos possam construir conceitos e sentidos (VYGOTSKY, 2000).

O prever é a interpretação que se lança criativamente em direção ao futuro. Não se trata de algum tipo de atividade adivinhatória de futuros, mas de um tipo de interpretações possíveis daquilo que se apreendeu no ver. É um movimento que se equilibra entre capacidades intuitivas e processos estruturados de análise, significação e interpretação. Cenários futuros são projetados, com base naquilo que o designer foi capaz de apreender no movimento de ver. Prever não é a previsão de um futuro que já está traçado, mas a possibilidade de se criar futuros desejáveis. O projeto, por esta perspectiva, é agente de transformação de futuros com foco naquilo que é desejável que aconteça; exerce uma capacidade de influenciar e construir aquilo que está por vir. Prever deixa de ter como base falsas certezas a respeito das condições futuras para lidar com hipóteses, possibilidades e, sobretudo, com a responsabilidade de construir um futuro. As novas ideias surgem nesse movimento, e a necessidade de potencialidades criativas aparece de forma bastante perceptível. O raciocínio abduutivo, central no Design Estratégico e nos processos criativos, é especialmente necessário no movimento de prever (ZURLO, 2010).

A abdução, ou pensamento abduutivo, diferencia-se da dedução e da indução por serem estes dois últimos métodos limitados por premissas. São métodos que se referem ao passado e investigam algo que, de alguma forma, já é conhecido. Apenas a abdução é um método que se projeta para o futuro, elabora

hipóteses a respeito de fatos ou fenômenos ainda sem explicação e busca comprová-las ou eliminá-las (PEIRCE *apud* BACHA, 1998). A abdução é um método científico que essencialmente transita pelo terreno da criatividade, pensa o que ainda não foi pensado, corre o risco de se projetar para o futuro e abandonar premissas já existentes. Essas hipóteses e teorias podem se comprovar ou não. É da natureza do processo abduutivo – assim como dos processos criativos – lidar com o erro e com a não confirmação de hipóteses formuladas (PEIRCE *apud* BACHA, 1998). Da mesma forma, o Design Estratégico lida com a incerteza daquilo que é lançado para o futuro na intenção de fazer o que ainda não tenha sido feito. Faz parte deste processo, assim como da abdução, a atitude exploratória, suscetível ao erro e à não confirmação de suas premissas. Neste sentido, para o Design Estratégico, o erro – ou a não confirmação de uma hipótese - não é um ponto final, mas apenas um estágio de seu processo.

O terceiro movimento descrito por Zurlo (2010) é o fazer ver. Nesse movimento os conceitos de design são tangibilizados, tornam-se visíveis aos olhos dos outros. O que era apenas ideia passa a ser signo, discurso, coisa e matéria. Neste movimento constrói-se a ponte que liga os diversos parceiros de uma organização ao conceito, aos objetivos e processos de um projeto. É através dos recursos de fazer ver que as ideias e conceitos podem ser compartilhados com mais precisão e clareza (ZURLO, 2010). O designer usa sua habilidade de construir, de expressar de forma tangível, para construir protótipos de forma rápida e até pouco elaborada. Muitas vezes esses processos envolvidos no fazer ver usam recursos semelhantes aos usados pelas crianças em seus jogos de montar, suas massas de modelar e suas brincadeiras de construir materialmente aquilo que estava encerrado em sua mente.

O autor não explicita como se articulam e funcionam esses três espaços de ação, ou capacidades, dentro do escopo de um projeto e, tampouco os define como lineares ou subsequentes. São três movimentos localizados no sistema aberto e complexo que é o Design Estratégico (ZURLO, 2010). Pressupõe-se que, apesar de articulados entre si, não necessariamente ocorrem de forma

linear, seguindo um ordem pré-estabelecida. É pertinente considerar a possibilidade de que se misturem ao longo dos processos, diluindo as fronteiras que os separam.

A proposta metodológica do Design Estratégico toma uma forma mais facilmente visível quando Deserti (2007) descreve o que seria um modelo da processualidade do Design Estratégico. O autor alerta para o fato de que seu modelo é primordialmente didático, com o objetivo de tornar claros elementos que dificilmente seriam adequadamente explicados de outra forma (DESERTI, 2007). De acordo com este mesmo autor, os processos de Design Estratégico se dividem em duas etapas, a metaprojetual e a projetual. A atividade metaprojetual estaria organizada em três movimentos: pesquisa, interpretação e geração de macrotendências. Na pesquisa seria construída uma base de dados que serviriam de apoio para o projeto.

Na fase de interpretação dos dados coletados, cenários seriam construídos através do cruzamento dos dados de pesquisa com outros dados captados relativos ao comportamento das pessoas e de grupos sociais. A interpretação resultaria na definição de oportunidades de inovação. Por meio dos cenários construídos, na fase de geração de macrotendências se chegaria à configuração de um *concept design*, que seria o estímulo e orientação das fases seguintes (DESERTI, 2007).

O processo metaprojetual é ainda dividido por Deserti (2007) em duas áreas. Na primeira, pesquisa contextual, se faz a coleta de informações que delineiam o ambiente em que o projeto se desenvolve e origina o que o autor chama de dossiê empresa-mercado. Na segunda, *blue sky*, produz-se um conjunto de informações destinadas a ativar a criatividade e, ao mesmo tempo, manter essa criatividade focada nos objetivos da organização para a qual se desenvolve o projeto. Tendências favoráveis à inovação são identificadas através da observação e interpretação de sinais, fracos ou fortes, presentes nos mercados pertinentes ao projeto. Este trabalho resulta num documento chamado por Deserti de dossiê cenários de inovação. Uma investigação de caráter mais

visual, também realizada nesse estágio metaprojetual, reúne referências visuais, materiais e formais que poderão inspirar o projeto se aproximando de um *moodboard* ou *trend book* (DESERTI, 2007).

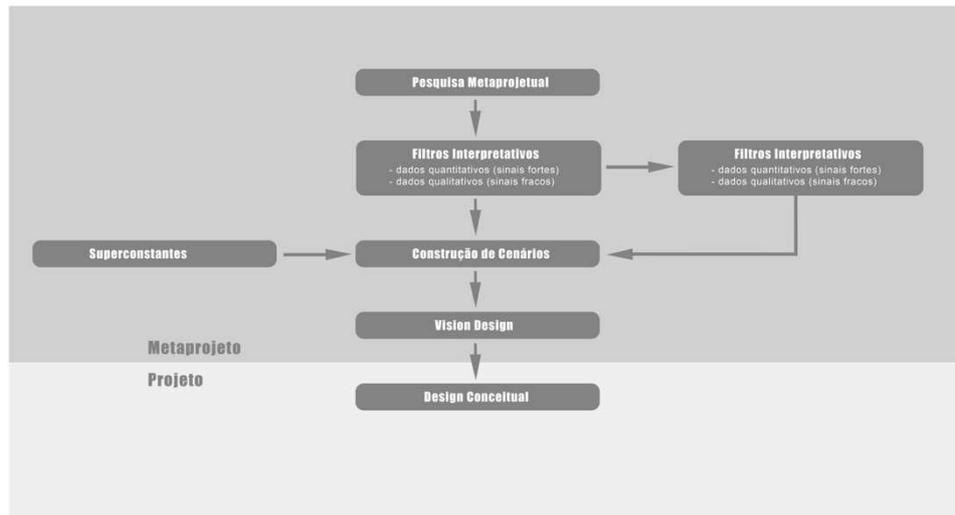


Figura 1 - Esquema linear de desenvolvimento do processo metaprojetual

O final desse estágio investigativo e exploratório marcaria a passagem do estágio metaprojetual para o estágio projetual, no qual todo o arcabouço de dados, informações e referências produzidos pelo metaprojeto serviria de base para a projeção propriamente dita (DESERTI, 2007). O autor afirma que não tem a intenção de estabelecer um método universal e totalmente definido para o Design Estratégico, mas apontar uma série de instrumentos que possam ser usados pelo designer em diferentes combinações ao longo do processo, conforme as características, demandas e condições referentes ao projeto (DESERTI, 2007).

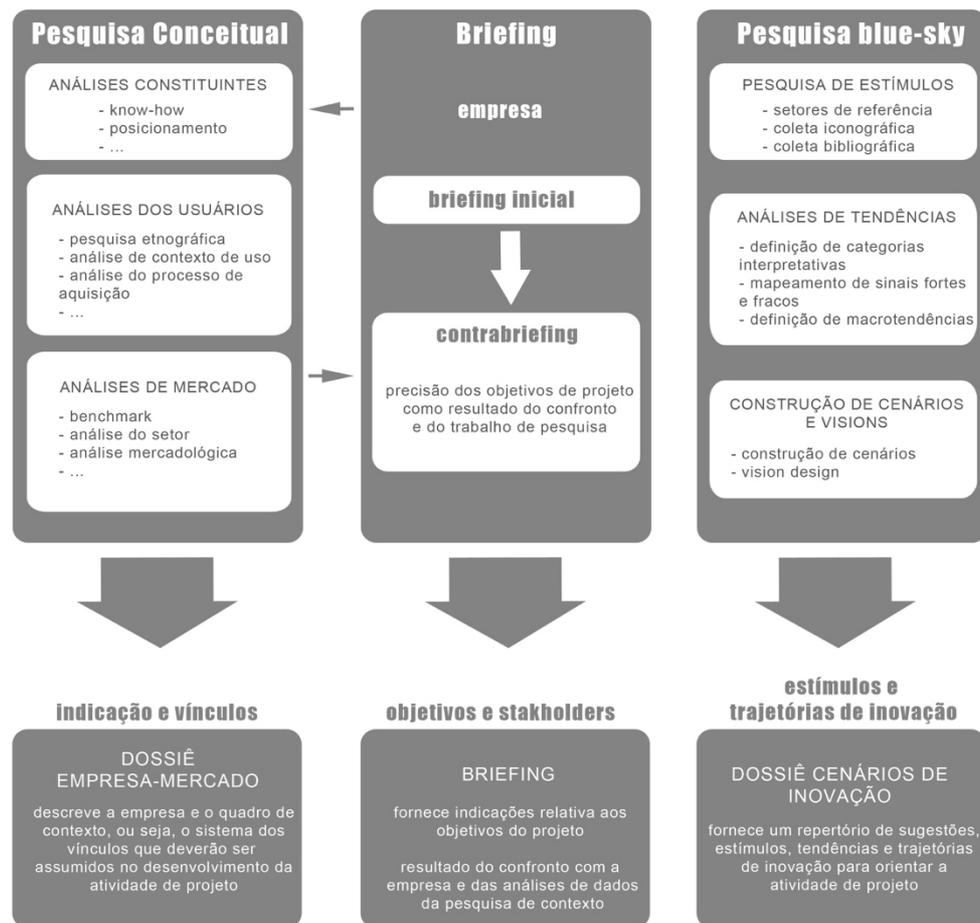


Figura 2 - Esquema sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual

### 3.2 Metadesign

Diante da necessidade de aprofundar a reflexão e crítica acerca do design e dos processos que o constroem; o metadesign emerge como uma importante instância a ser considerada. (BENTZ, I; FRANZATO, C., 2016). A coexistência de dois termos, metadesign e metaprojeto, para denominar a mesma categoria de atividades reflete, de alguma forma, a multiplicidade de interpretações e aproximações do tema, bem como de definições das ações e operações que o caracterizam. (BENTZ, I; FRANZATO, C., 2016).

Não há nesta dissertação a ambição de aprofundar a reflexão acerca de uma metalinguagem referente a área do design e tampouco de discutir a pertinência, e ou eficiência, do uso da palavra metadesign ou metaprojeto. Entretanto,

levando-se em conta que em todo o corpo do texto desta dissertação usa-se o termo design e não projeto, e que nossa área de concentração denomina-se Design Estratégico e não Projeto Estratégico; parece pertinente manter o termo design no que se refere a metadesign. Acredita-se que a concordância entre os termos (design e metadesign) torne a leitura deste texto mais clara do que o uso de dois termos diferentes (design e metaprojeto) para definir a mesma atividade. Por esta razão decide-se por usar no presente texto exclusivamente o termo metadesign e não metaprojeto.

No Design Estratégico, o metadesign é muitas vezes referido como um conjunto de operações que configuram a primeira fase do projeto, anteriores a fase em que ideias são geradas. A etapa do metadesign não visa gerar os resultados finais, mas prover informações, referências e inspiração que possam auxiliar as tomadas de decisão que ocorrerão ao longo de um projeto (DESERTI, 2007). Por esta perspectiva o metadesign seria presente sobretudo, senão exclusivamente, nas fases iniciais do projeto de design em que os esforços estão direcionados a compreender os contextos presentes e projetar contextos futuros (MORAES, 2010). O metadesign ou projeto do projeto é o processo em que o projetista constrói o conhecimento necessário ou consolida os conhecimentos que já possui e que serão a base de um determinado projeto (CELASCHI, 2007) (ZURLO, 2010).

Por estas perspectivas, o metadesign opera em um trajeto linear e, num determinado ponto, passa a ser o projeto. A passagem da primeira fase, metadesign, para a fase projetual se dá na continuidade de um mesmo percurso. Ambos estão no mesmo nível, porém em estágios diferentes. Metadesign é um processo que, dentro do projeto, tem um início e um final definidos. A processualidade envolvida no metadesign passa por fases ou etapas, e se encerra na criação do *concept design*, que por sua vez, marcará muito claramente a transição entre o metadesign e o projeto (DESERTI, 2007). Por este ponto de vista, a relação entre metadesign e design acontece em um percurso linear, pré-ordenado, em uma relação genealógica que possui uma ordem hierárquica. O metadesign, neste sentido, é uma instância investigativa e reflexiva anterior ao projeto que, ao seu final, tem como função entregar um resultado

capaz de dar início ao projeto.

Para Moraes (2010) o metadesign é responsável por fornecer ao projeto um conjunto de informações que guia a atividade projetual. É um plano que identifica as hipóteses possíveis ao design, isto é, identifica aquilo que tem a possibilidade de ser projetado no âmbito do design (MORAES, 2010). Dessa forma, metadesign é visto como um processo reflexivo capaz de identificar modelos gerais do design, e ainda capaz de identificar que demandas podem ser atendidas por esses modelos gerais. O metadesign por esta perspectiva é um instrumento capaz de, não apenas suprir o projeto de informações propulsoras de sua operacionalidade, mas de compreender e discriminar os problemas cabem dentro do escopo do design daqueles que não cabem. Ainda assim, o metadesign por esta perspectiva, opera como uma instância reflexiva, anterior ao projeto, que produz uma base de reflexão, informações e critérios a serem aplicados, posteriormente, na fase projetual (MORAES, 2010).

O metadesign, é referido alguns dos autores acima citados (MORAES, 2010), (DESERTI, 2007), (CELASCHI, 2007), (ZURLO, 2010) como uma fase anterior, inicial ou mesmo simultânea ao projeto. Para estes mesmos autores, o metadesign refere-se a um projeto específico que se desenvolve num determinado momento, sendo uma instância que reflete o projeto em si e não o processo do design ou até mesmo ao design como disciplina, num aspecto mais geral.

Nesse sentido, poderia o metadesign ocupar um outro nível em relação ao design, não apenas ao projeto. Autores do Design Estratégico salientam a complexidade do cenário atual e as condições que tal cenário impõe às organizações no sentido de uma necessidade permanente de questionamento, reflexão e experimentação evitando qualquer pensamento simplificador em nome de um pensamento complexo (ZURLO, 2010). Neste contexto parece pertinente perguntar-se até que ponto essa complexidade afeta o processo do próprio do design e se este corresponde reinventando-se e evitando pensamentos simplificadoros sobre si próprio. Igualmente sujeito às agruras que o cenário da complexidade impõe, o Design Estratégico necessita de meios para flexibilizar-se e reinventar-se a cada nova investida.

Greimas (1973), em *Semântica Estrutural* coloca que a língua natural é objeto de reflexão, estudo e crítica de uma metalinguagem. Esta metalinguagem, por sua vez, é objeto de reflexão, estudo e crítica de uma metametalinguagem. O prefixo meta, para este autor, designa um nível crítico-reflexivo superior referenciado ao nível anterior que não opera de forma linear e tampouco sucessiva. Estes níveis crítico-reflexivos (meta, metameta, metametameta) guardam em sua operacionalidade e processualidade um caráter de simultaneidade, mobilidade e recursividade.

Extrapolando as noções de Greimas (1973) referentes à linguística para o design, o projeto (comparado à língua natural), num primeiro nível, é refletido, estudado e modificado pelas operações do Design Estratégico (comparado à metalinguagem), que se situa num segundo nível. O metadesign (metametalinguagem), num terceiro nível, seria capaz de refletir e operar no sentido de estudar e modificar o próprio Design Estratégico, como metodologia.

Neste sentido, entende-se o metadesign como um nível superior, crítico, reflexivo e abduutivo, aplicado sobre o próprio processo do design no sentido de instiga-lo a refletir e atuar criativamente sobre si mesmo. Assim, a potência criativa que qualquer proposta de método deseja presente nos artefatos produzidos pelo Design Estratégico, já operaria, em níveis anteriores, sobre o próprio Design Estratégico. Da mesma forma, a criatividade que o método processual proposto busca potencializar no processo, já estaria presente nos níveis reflexivos e críticos que operam sobre outros níveis e constroem os passos deste processo ao mesmo tempo em que ele ocorre.

Por esta perspectiva, todo o presente trabalho se realiza no âmbito do metadesign. Por meio de uma proposta de método processual como apoio metodológico ao Design Estratégico, busca-se estabelecer níveis de reflexão, crítica e abdução não lineares, que ocorram de forma simultânea e mantenham-se operativos ao longo de todo o percurso dos processos de Design Estratégico.

### 3.3 Processos de Design

O processo do Design Estratégico ilustrado por Deserti (2007) se assemelha bastante ao um outro processo, mapeado em uma pesquisa realizada pelo British Council (2007) com o objetivo de conhecer as processualidades e metodologias praticadas pelo design contemporâneo: o diamante-duplo.

Esta pesquisa investigou operações mentais e condutas práticas presentes na maioria dos processos de design observados nas organizações. Este mapeamento constatou a presença de duas importantes operações mentais no centro dos processos de design: a divergência e a convergência.

Divergência e convergência - ou pensamento divergente e pensamento convergente – foram operações mentais que Guilford (1977) abordou com destaque sobretudo em relação aos seus estudos sobre a criatividade, em seu modelo de estrutura do intelecto. A divergência foi identificada por este autor como a capacidade criativa, a habilidade e a liberdade de gerar múltiplas ideias e soluções para um problema. A convergência, por sua vez, foi definida como uma operação mental que, a partir de múltiplas ideias, chega a uma única solução para um problema.

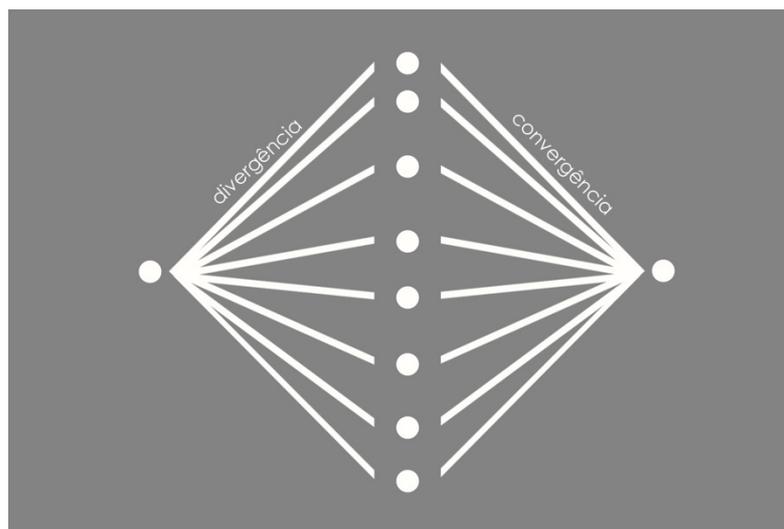


Figura 3 - Divergência e Convergência

Essas duas operações, divergência e convergência, formam uma sequência aplicada a grande parte dos processos criativos (GUILFORD, 1977). Num primeiro momento, de divergência, parte-se de um problema e cria-se, com liberdade, a maior quantidade possível de ideias capazes de apontarem para a solução deste problema. Num segundo momento, a convergência, a partir de todas as ideias criadas na etapa anterior, opera-se no sentido de analisá-las, sintetizá-las, adaptá-las a regras e condições previamente dadas, com o objetivo de chegar a uma única solução para o problema (GUILFORD, 1977).

A pesquisa do British Council (2007) identificou um processo amplamente praticado pelo design contemporâneo que se caracteriza por quatro fases diferentes: *Discover*, uma fase divergente; *Define*, uma fase convergente; *Develop*, mais uma fase divergente; e *Deliver*, outra fase convergente. A representação visual dessa sequência linear de operações divergentes e convergentes originou a figura de dois losangos que inspirou a expressão *Double-Diamond* ou Diamante Duplo, que nomeou este modelo.

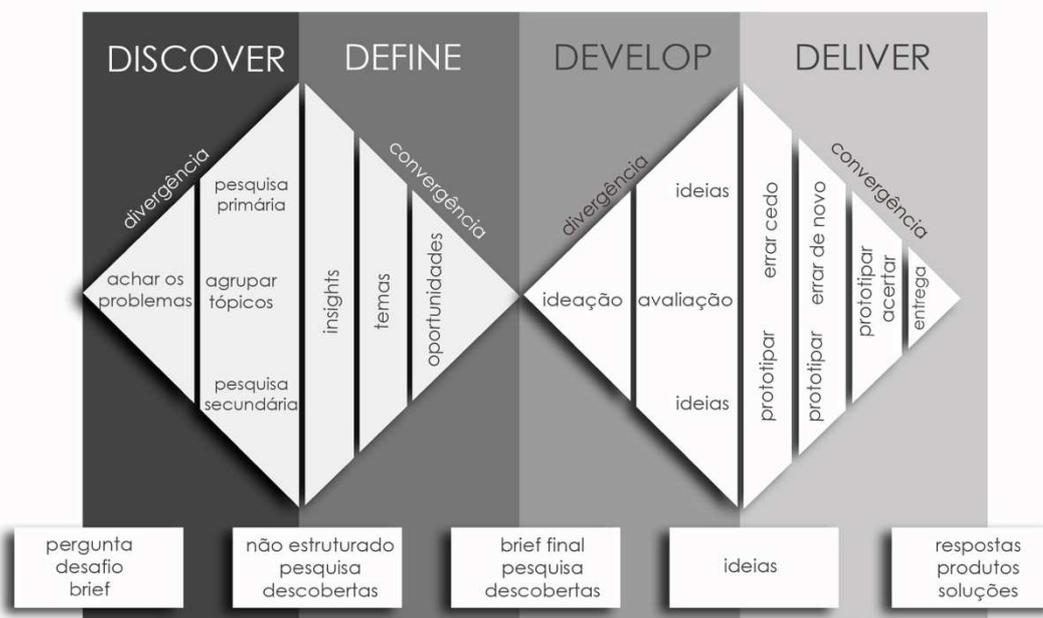


Figura 4 - Diamante Duplo

*Discover*, segundo o modelo apresentado pelo British Council (2007), representa o início do processo. É o momento em que são realizadas pesquisas que têm o objetivo de, não apenas identificar necessidades do usuário e tendências de mercado referentes ao momento presente, mas sobretudo antecipar necessidades e tendências futuras. Várias metodologias de pesquisa são utilizadas nessa fase e podem ser combinadas de acordo com as demandas de cada projeto. *Discover* é uma fase de pensamento divergente em que os designers e outros participantes do projeto procuram manter abertas todas as possibilidades e perspectivas para que muitas ideias surjam sem o risco de serem censuradas previamente. É um estágio de perguntas, hipóteses, investigações e reflexões abertas, sem o compromisso de chegar a uma solução ou resposta definitiva. O objetivo principal é identificar um problema, necessidade ou oportunidade que possa ser desenvolvida por um processo de design (BRITISH COUNCIL, 2007).

*Define*, a segunda etapa do duplo diamante, é um momento de pensamento convergente em que as questões identificadas, e criadas, na etapa anterior são analisadas, filtradas e alinhadas com objetivos e condições de mercado e da organização. Esta etapa termina com a definição clara de um problema e de um plano para resolvê-lo através de um artefato orientado pelo design. É quando há a aprovação ou não para que o projeto tenha continuidade (BRITISH COUNCIL, 2007).

*Develop*, a terceira parte do Diamante Duplo, é mais uma etapa divergente. É uma fase de trabalho multidisciplinar em que são criados, testados e prototipados alguns conceitos de design, ou soluções referentes aos problemas e questões identificadas nos estágios anteriores. São utilizados, nesta etapa, métodos e técnicas de criatividade como brainstorming, prototipagem e criação de cenários. A forma de trabalho e os métodos usados na fase *Develop*, muitas vezes são semelhantes aos usados na fase anterior, *Define*. A grande diferença é que na fase *Develop*, o foco está em chegar a um produto ou serviço suficientemente desenvolvido para ser produzido (BRITISH COUNCIL, 2007).

*Deliver*, a última etapa é uma outra fase convergente. Nesta fase o conceito antes desenvolvido passa por análises e testes finais até que dê origem a um novo produto ou serviço corretamente formatado para ser lançado no mercado (BRITISH COUNCIL, 2007).

O Diamante Duplo é um modo gráfico e didático de representar um modelo processual. Sintetiza inúmeros outros modelos do design que, ao longo das últimas décadas, evoluíram, se modificaram e existiram concomitantemente. O processo de design é retratado por este modelo em sua forma mais contemporânea e afinada com as novas formas de exercício do design que ganharam força nas últimas décadas. Segundo pesquisa anterior do British Council (2005) em que foram explorados diversos processos de design numa perspectiva de evolução histórica, não há consenso sobre um único modelo de processo de design. No entanto, o processo descrito pelo Diamante Duplo está, mesmo que não integralmente, presente na base de muitos modelos descritos por metodologias do design contemporâneo diretamente ligados à inovação como Design Thinking, Human Centered Design e Design Estratégico.

O British Council (2005) (2007) sugere que este processo tenha espaço para que ocorra sua própria adaptação e transmutação de acordo com as características de cada projeto, produto e público correspondente. Cada uma das fases pressupõe iterações exploratórias capazes de redesenhar o processo, mesmo que parcialmente, ao mesmo tempo em que ele ocorre. Entretanto, o contrariando esta sugestão, o processo do Diamante Duplo, pode-se perceber empiricamente, é praticado de forma bastante ortodoxa, linear e sem mobilidade em empresas, organizações, escolas, livros e workshops.

O design contemporâneo tem de lidar com mudanças vertiginosamente rápidas, sucessivas e constantes. O cenário em que os projetos do design se desenvolvem são caóticos e imprecisos. O designer é exigido a lidar em tempo real com elementos previsíveis e imprevisíveis que afetam o projeto. Os processos de design não lineares e iterativos apresentam mais possibilidades para que o designer jogue com os acontecimentos, mudanças de perspectivas,

redefinições do problema que acontecerão ao longo do projeto (BRITISH COUNCIL, 2005).

Nos processos iterativos as etapas ocorrem em um formato não linear e não consecutivo. Repete-se as mesmas etapas, em diferentes ordenações e combinações, quantas vezes forem necessárias para que se chegue ao resultado desejado. Neste tipo de processo – iterativo – todas etapas evoluem sem que necessariamente alguma delas tenha sido concluída individualmente. Diversas iterações acontecem no percurso processual no sentido de que as etapas existam e evoluam paralelamente. A cada iteração etapas são trabalhadas até um determinado ponto. Não há a necessidade de que uma etapa seja concluída para que uma outra se inicie. Neste tipo de processo, todos os membros da equipe são responsáveis e se mantém diretamente envolvidos, mesmo que em diferentes graus, em todas as fases do projeto, do início ao fim (KROLL, 2004).

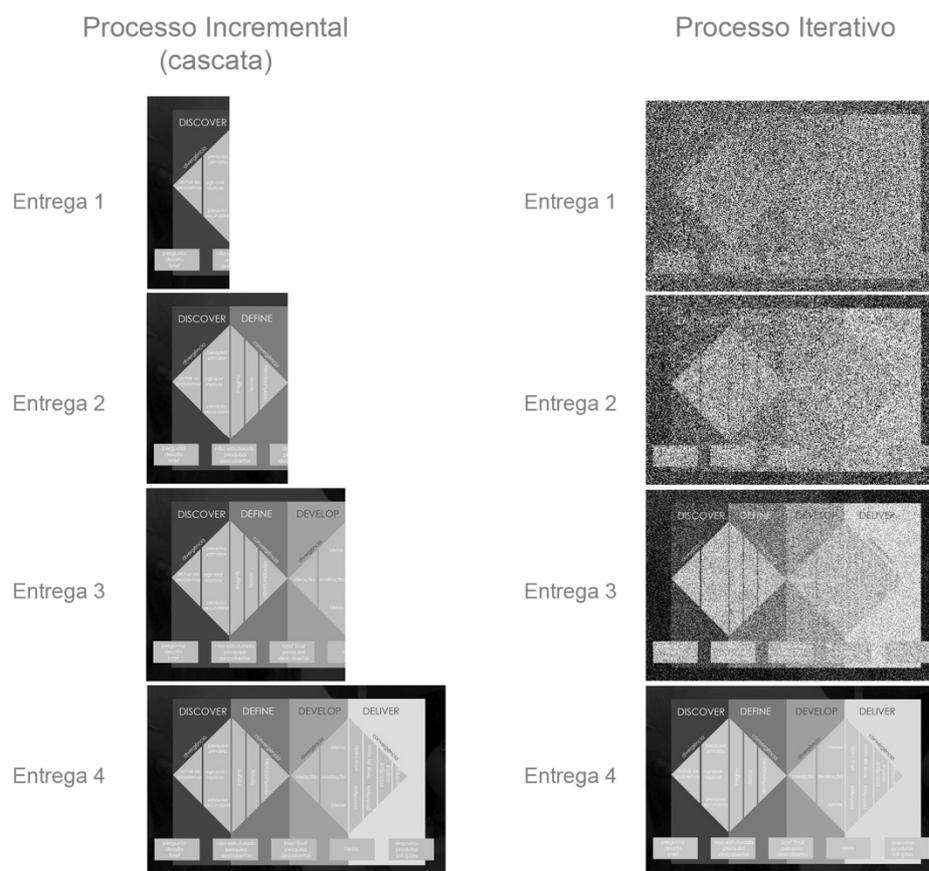


Figura 5 - Processos incremental e iterativo

Diferente do que ocorre em processos iterativos, nos processos em cascata por exemplo, cada etapa do projeto tem início, meio e fim e entrega à etapa seguinte um resultado final. Em um processo incremental não iterativo, ou em cascata, ao ser concluída, cada etapa entrega um resultado final de si própria. Este resultado é o insumo que possibilita o início de uma nova etapa, que igualmente é desenvolvida até o final e entrega o seu resultado final à etapa seguinte e assim por diante. Quando a última fase é concluída tem-se o produto final do projeto e o processo se encerra. Neste tipo de processo em cascata, cada equipe encerra sua participação ao concluir a sua fase do processo. Diferentes grupos de profissionais trabalham no projeto; porém estes não trabalham em equipe (KROLL, 2004).

Apesar alertar para a natureza iterativa do Diamante Duplo, descrição e representação visual do processo apresentadas pelo próprio British Council (2005), reportam a um processo incremental não iterativo. A primeira fase, *Discover*, seria totalmente desenvolvida, concluída e entregaria os seus resultados finais à segunda fase. *Define*, a segunda fase, por sua vez, seria da mesma forma desenvolvida e finalizada. Seus resultados finais seriam insumo e ponto de partida da próxima fase, *Develop*. Seguindo o modo de funcionamento das fases anteriores, a fase *Develop* seria finalizada e o projeto passaria para a fase *Deliver*. Ao final desta última fase seria gerado o artefato produzido pelo projeto.

O mesmo modelo de projeto de design se trabalhado como um processo iterativo, como sugere o British Council (2005) teria suas fases desenvolvidas concomitantemente, ou seja, a cada iteração seriam desenvolvidas parcialmente *Discover*, *Define*, *Develop* e *Deliver*. A sucessão de várias iterações promoveria uma evolução gradual de todas as fases do projeto até que se chegasse a um resultado. A ideia de resultado final, ou fim do processo, nos processos iterativos é bastante relativa tendo-se em conta que sempre haverá a possibilidade de uma nova iteração e portanto de uma evolução em relação ao produto da fase anterior. Neste tipo de processo, todo o final é potencialmente um novo começo. Diferentes resultados, referentes ao mesmo problema proposto

pelo projeto, podem ser entregues ao longo de um mesmo processo (KROLL, 2004).

O que se propunha a ser um caminho processual flexível – claramente referido como iterativo – e aberto ao improviso e experimentação, adequou-se a um padrão linear a ser seguido de forma rígida, incremental e não interativa, mais próxima ao chamados processos em cascata (KROLL, 2004). É um processo que pretende gerar criatividade sem, no entanto, preservar espaço para que opere criativamente sobre si próprio. Ainda que haja espaços menos coercitivos ao longo do processo, há um eixo principal que determina a ordem linear das ações e operações mentais do projeto que permanece intacto.

Os processos de Design Estratégico propostos por Deserti da mesma forma que o Diamante Duplo, desenvolvem-se de forma linear e não iterativa. Há nestes processos a pressuposição, ou imposição, de que as fases sejam executadas de forma linear e consecutiva. O início de uma fase pressupõe a conclusão da fase anterior; o ponto de partida de uma etapa é o resultado final da etapa anterior. Estas são características típicas dos processos não iterativos, que se desenvolvem de forma incremental e em cascata.

Muito embora haja sempre o alerta de que estes modelos de design, tanto o Diamante Duplo quanto o Design Estratégico, sejam iterativos e possibilitem adaptações e mudanças em seu percurso, os modelos descritivos não demonstram espaço para que isto ocorra. O que se pode observar é um roteiro que precisa respeitar determinada ordem para funcionar.

As metodologias e processos, quando executados com a obrigatoriedade de seguir fielmente as pegadas deixadas por outros que já percorreram o mesmo caminho, destituem-se de suas potencialidades verdadeiramente criativas. Os métodos que se enrijecem na submissão compulsória a uma ordem preestabelecida ficam impedidos de lidar com a complexidade e multiplicidade próprios do pensar e do fazer criativos.

Um processo (criativo) de Design livre de uma estrutura tão rígida, linear e unidirecional se aproximaria, de alguma forma, dos processos criativos descritos por Vygotsky (2012) no sentido de manter a mobilidade para o desmanche, a desordenação necessária para que uma configuração nova e original aconteça. A desterritorialização do **'sistema da criatividade'** e do próprio Design Estratégico há de passar por desterritorializações dos próprios processos de design e de Design Estratégico. Abandonar o território dos processos já testados, aprovados e repetidos a exaustão e pegar uma linha de fuga em direção a novas possibilidades é, por si só, uma articulação criativa.

As estruturas fortemente enrijecidas em sua linearidade e unidirecionalidade respeitam uma tendência que não é natural do pensamento humano quando – não entraremos aqui na discussão acerca da naturalização de formas de pensamento – mas antes imposta por modelos cartesianos intencionalmente construídos. Buscar um processo de design para o Design Estratégico que transgrida os ditames que regem a lógica dos organogramas, fluxogramas e modelos processuais próprios das engenharias é, antes de qualquer coisa, a tentativa de encontrar linhas de fuga e promover a desterritorialização.

### 3.4 Rizoma

Deleuze e Guattari (2000) fazem a proposição do rizoma, um modelo aberto, a-centrado com o objetivo de ampliar as possibilidades de pensamento e construção do conhecimento. Para estes autores, o rizoma é um sistema que, ao contrário de aceitar a submissão a ideia de uma origem estrutural predeterminada, tem na experimentação livre e exploratória sua principal característica (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1. p.10).

*"O que Guattari e eu chamamos rizoma é precisamente um caso de sistema aberto. Volto à questão: o que é filosofia? Porque a resposta a essa questão deveria ser muito simples. Todo mundo sabe que a filosofia se ocupa de conceitos. Um sistema é um conjunto de conceitos. Um sistema aberto é quando os conceitos são relacionados a circunstâncias e não mais a essências. Mas por um lado os conceitos não são dados prontos, eles não preexistem: é*

*preciso inventar, criar os conceitos, e há aí tanta invenção e criação quanto na arte ou na ciência." (DELEUZE, 1991 p.123).*

Na botânica, rizoma é uma formação própria de algumas plantas que pode funcionar como raiz, caule, ramo e brotar em qualquer ponto, independentemente de sua localização. Diferente da árvore, um rizoma não possui centro, ou raiz; tampouco uma configuração que defina a função específica de cada parte.

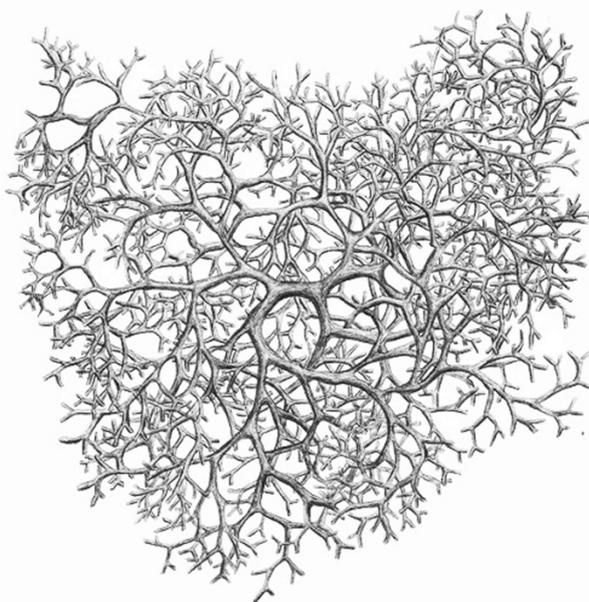


Figura 6 - Rizoma

Estas imagens, tomadas da botânica, servem para ilustrar o contraponto que os autores trazem ao sistema mais tradicional de produção do conhecimento e do pensamento ocidental, comparado por eles a árvore e raiz. Este sistema tradicional é centrado, fechado e se desenvolve bastante ligado a uma estrutura fixa (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1).

O rizoma não se desenvolve a partir de um conhecimento primeiro, de um ponto de partida totalmente conhecido e tampouco possui um destino obrigatório ou ponto de chegada. Já o pensamento que se configura como árvore é fortemente centrado, preso a uma raiz, a um conhecimento primeiro, estruturante, do qual o processo jamais se descolará (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1).

A árvore é um sistema submetido a uma irrevogável ordem hierárquica de seus elementos. Seus movimentos obedecem a caminhos e direções pré-estabelecidos. Da raiz para seus frutos há uma linearidade, mesmo que sinuosa, da qual o pensamento e os processos arborescentes não escapam. São claras as prescrições e as proibições na genealogia própria da árvore-raiz. Da mesma forma que a linha geracional de uma árvore genealógica jamais será alterada (avô-filho-neto); a linha processual de um sistema arborescente permanecerá inalterada. Uma árvore estará sempre submetida a um centro disciplinador, uma raiz pivotante (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1).

Um rizoma é um sistema a-centrado, não comporta uma unidade centralizadora de poder e tampouco um ordenador externo a seu próprio movimento. Não há genealogia, ordem de hierarquia, prescrições ou proibições que não possam ser revogadas. O rizoma é feito de linhas, conexões, quebras, rupturas, desvios. As linhas de um rizoma são, em grande parte, linhas de fuga que desterritorializam, infringem, libertam. O rizoma é desterritorializado e desterritorializador. É uma multiplicidade de desterritorializações e reterritorializações que quebram expectativas, prévios planejamentos e estabelecem uma multiplicidade de possibilidades não previstas, livres de roteiros ou ordenações estruturais. O rizoma é exploratório, desbrava os territórios sem seguir nenhuma linearidade, sem submeter-se a nenhuma ordem ou centralidade (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1).

Das linhas do rizoma podem e devem surgir outras linhas, outras conexões, outros pontos de convergência. De qualquer ponto pode surgir uma nova linha, qualquer linha pode se mover em qualquer direção. Caminhos, conexões, curvas, nodos podem surgir, inesperadamente em qualquer posição, em qualquer conexão, em qualquer linha de um rizoma. Há uma fluidez criativamente indisciplinada que difere o rizoma da fixidez estrutural de uma árvore. Não há como prever, no rizoma, para onde ele vai, como se comportará, onde haverá rupturas, quebras ou emendas (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1).

Um rizoma não começa, nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, intermezzo. A árvore é filiação, mas o rizoma é aliança, unicamente aliança. A árvore impõe o verbo "ser",

mas o rizoma tem como tecido a conjunção “e... e... e...” Há nessa conjunção força suficiente para sacudir e desenraizar o verbo ser. (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol. 4. 2000 p.4)

Os processos fortemente identificados com o modelo árvore induzem o pensamento a trilhar um caminho que se lineariza na imagem daquele que vai da causa para as consequências, do geral para o particular, do ponto de partida ao ponto de chegada. Há algo que mimetiza a segura sensação de estar percorrendo uma estrada que já se conhece, da qual se tem vivas lembranças. Se o arquivo da memória guarda os caminhos já percorridos e determina a repetição deste caminhos, cabe ao viajante apenas a exaustiva repetição de um mesmo padrão. Se por um lado este procedimento aplaca desconfortos do desconhecido, por outro, retira da viagem possibilidades de exploração, descoberta e criação (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1).

Por esta perspectiva, o rizoma recusa o recurso da memória longa. Não vive de lembranças profundas, tampouco se apoia em registros já consolidados como forma de garantir segurança. O rizoma vive no instante, o caminho rizomático é traçado a medida em que é percorrido. Por isso o rizoma vive também do esquecimento, do abandono dos caminhos anteriores, das desterritorializações (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000). **“Trata-se do modelo que não para de se erigir e de se entranhar, e do processo que não para de se alongar, de romper-se e de retomar.”** (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol.1. 2000 p.30-31)

Mais do que perseguir o próprio caminho rizomático dizem respeito à adoção de condutas cuidadosas no sentido de evitar que sua multiplicidade seja reduzida a estruturas características do pensamento arborescente. O rizoma se faz, em grande parte, ao intencionalmente evitar e desconstruir a árvore (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1. p.24)

Deleuze e Guattari (2000), apesar de contraporem Rizoma à árvore-raiz, rejeitam a ideia de antagonismo absoluto ou dualismo entre eles. Há nos rizomas formações arborescentes, instâncias de poder fazem surgir estruturas de hierarquia e controle. Pontos do rizoma podem enrijecer em estruturas arborescentes, criar raízes. Assim como podem voltar a ser rizoma. Nas árvores, por

sua vez, rizomas podem brotar trazendo a possibilidade da exploração anárquica de novas conexões e linhas de fuga. Se árvores são modelo, hierarquia e repetição; rizomas são processos que recusam o modelo, subvertem a hierarquia e barram a repetição infinita. Atuam um sobre o outro, se misturam, se modificam mutuamente e dialogam em diversos níveis (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1. p.31)

Deleuze e Guattari (2000 Vol.1) explicitam seis princípios que caracterizam o rizoma: conexão, heterogeneidade, multiplicidade, ruptura a-significante, cartografia e de decalcomania. Estes princípios deverão estar presentes de alguma forma no DESIGN+PLAY. Senão todos absolutamente definidos, ao menos suas principais características:

**Conexão:** No rizoma há sempre possibilidade de conectar partes – qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro. Não há impedimento para que qualquer conexão aconteça. Ao contrário, elas devem acontecer. As linhas de um rizoma formam-se livres de ordenações que não aquelas que surjam no próprio rizoma. Tudo se relaciona, potencialmente, com tudo. Todas as conexões, diálogos e comunicações são possíveis. Não há pontos ou posições definidos de conexão, há apenas linhas (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2000 Vol.1.p.4).

**Heterogeneidade:** Os princípios da conexão e da heterogeneidade estão intimamente ligados. A multiplicidade de conexões permitidas em um rizoma, por si só, exclui a possibilidade de restringi-lo exclusivamente a elementos da mesma natureza. Como um sistema a-centrado, que não deriva de uma única raiz, ou sequer de variadas raízes já identificadas como ponto de partida, não traz em si nenhuma necessidade de conformidade na natureza de seus elementos. Por isso um rizoma é, por princípio, heterogêneo (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2000 Vol.1.p.4).

A árvore está sempre ligada a uma raiz, sua matriz genealógica, portanto opera dentro de um espectro de elementos homogêneos em relação a sua origem. Derivados de uma mesma raiz, todos os elementos de uma árvore serão, necessariamente, de uma mesma natureza (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2000

Vol.1.p.5).

Esses dois primeiros princípios, por si só, já situam o rizoma em uma área de complexidade. A imprevisibilidade e multiplicidade, tanto das possibilidades de conexão, quanto da natureza de seus elementos, derruba qualquer estrutura que busque formas simplificadoras de operar.

Multiplicidade: O rizoma é multiplicidade; nunca múltiplo. A multiplicidade não necessita de uma unidade principal, raiz ou ponto de partida. Não se deixa reduzir ao uno e tampouco guarda forte relação com o múltiplo. Em uma multiplicidade os agenciamentos obrigatoriamente implicam em mudanças de natureza, na não repetição de uma matriz, na diferenciação e não conservação compulsória da natureza dessa matriz ou uno. Uma multiplicidade nunca está subordinada a um uno, a uma raiz (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2000 Vol.1.p.5).

O múltiplo, ao contrário, está sempre retornando ao uno. Cada múltiplo é o uno em alguma dimensão. O uno inevitavelmente repete a si mesmo em cada um de seus múltiplos. Cada múltiplo de  $x$  é o próprio  $x$  em diferentes graus. É uma operação em que a natureza dos elementos será sempre conservada. O múltiplo implica em uma relação circular, que volta a um centro forte e imutável. Da mesma forma que no múltiplo, na árvore-raiz a natureza dos elementos jamais se altera, são . ***"Isto quer dizer que este pensamento nunca compreendeu a multiplicidade: ele necessita de uma forte unidade principal, unidade que é suposta para chegar a duas, segundo um método espiritual"*** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol.1.p.3).

A multiplicidade é a complexidade. Feita por rupturas, linhas de fuga e conexões, representa o pensamento complexo, liberto de raízes, aberto a transformação de qualquer natureza. Ao passo que aumenta o espectro de suas conexões, a multiplicidade obrigatoriamente transforma a natureza de seus elementos. É no rizoma que a multiplicidade encontra a realização e expressão da sua própria complexidade (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol.1.p.6)

Ruptura a-significante: Um rizoma é feito de linhas. Tanto linhas que o estratificam e territorializam ; quanto linhas de fuga que oferecem a possibilidade do abandono de um território e desterritorializam. Qualquer uma das linhas do rizoma pode sofrer rupturas sem que haja qualquer relação causal ou de significação. As linhas do rizoma são interrompidas, quebradas, atravessadas por outras linhas o tempo constantemente. Com a mesma constância voltam a encontrar possibilidades de conexão. Em um rizoma, rupturas não significam finais, acidentes, intempéries. As rupturas fazem o rizoma. Uma linha que se rompe não se descola do rizoma, ao contrário, está no rizoma, é rizoma. São as rupturas, abundantes, imprevistas e desafiadoras, que permitem ao rizoma espaços criativos para a produção de novos sentidos (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol.1.p.6)

Cartografia e decalcomania: Rizoma é mapa. Arvore-raiz é decalque. Mapa, no sentido adotado por Deleuze e Guattari (2000 Vol.1) não se trata da reprodução de um modelo. Não há no mapa a intenção de cristalizar uma imagem através de uma representação fechada e imutável. O mapa produz o modelo a medida que produz a si mesmo. A imagem captada pelo mapa é sempre a imagem do movimento da própria imagem, são processos, agenciamentos, multiplicidades. O mapa não fixa, não imobiliza. Vive concomitantemente ao tempo que passa, é o caminho sendo feito à medida que é percorrido. Está em permanente movimento de construção, modificação, conexão (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol. 1)

O decalque, ao contrário, é ponto final, o resultado último de uma imagem que foi capturada, fixada e representada. É representação do tempo congelado em um instante. As operações do decalque fixam o que é movimento, organizam o que é caos, engaiolam as multiplicidades (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol.1 p.22). Assim, decalque não reproduz o mapa, que é sempre movimento, mas apenas a si mesmo. É um sistema fechado, que retorna sempre a sua origem (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol.1 p.22).

O mapa é um sistema aberto que assim como o rizoma é dotados de muitas entradas e saídas. O decalque, da mesma forma que a árvore, é um sistema fechado, reprodução infinita de si mesmo, isolamento e fixidez (DELEUZE, G.;

GUATTARI, F, 2000 Vol.1 p.22). **“Se o mapa se opõe ao decalque é por estar inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real”** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, 2000 Vol.1 p.21).

### 3.5 Diamante Duplo, Design Estratégico e Árvore

A proposta de Rizoma feita por Deleuze e Guattari (2000) é, antes de tudo, um caminho para lidar com a complexidade. Tanto a complexidade do próprio pensamento humano, como dos contextos históricos, sociais e culturais. O rizoma é visto por estes autores como um terreno fértil e libertário para o pensamento, para a filosofia – que consideram uma atividade criativa. **“A filosofia, mais rigorosamente, é a disciplina que consiste em criar conceitos”** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2007, P.13).

Os processos de design anteriormente apresentados trazem consigo um discurso que afirma sua natureza iterativa, flexível e poder-se-ia pensar mais aproximada ao rizoma. No entanto, verificando tais processos, que são apresentados como estruturas fixamente ordenadas, percebe-se grande afinidade com o que Deleuze e Guattari (2000) tratam em sua obra como árvore-raiz.

Dessa forma, ficam impedidas operações que estabeleçam novas etapas, diferentes das que já estão definidas, ou até mesmo que percorram as etapas previstas de forma não linear, concomitante ou mesmo inusitadas.

No Diamante Duplo, não há a possibilidade de que o processo estabeleça conexões fora da ordem linear prevista para as etapas: *Discover*, *Define*, *Develop*, e *Deliver*. O processo segue uma estrutura de etapas sucessivas rigidamente ordenadas por uma suposta lógica de causa e consequência: é necessário pesquisar primeiro; depois interpretar os resultados desta pesquisa e definir diretrizes; depois desenvolver estas diretrizes, gerar ideias e finalmente entregar estas ideias em forma de produtos ou serviços. Fosse o Diamante Duplo um processo que se direcionasse ao rizoma, nada impediria que esta ordem fosse desordenada e reordenada inúmeras vezes em diferentes configurações.

Da mesma maneira, os modelos do Design Estratégico ordenam suas etapas ou ações em uma linearidade que permanece inalterada, sem a possibilidade de rupturas, quebras ou desvios em seu percurso. O processo de Design Estratégico proposto pro Deserti já evidencia seu ordenamento linear estabelecendo etapa sucessivas que ocupam posições fixas: a etapa metaprojetual, que deve sempre anteceder uma segunda etapa, a projetual.

A etapa metaprojetual é por sua vez, ordenada e subdividida em outras tantas etapas, igualmente ordenadas e limitadas em suas possibilidades de conexões. A ordem linear e sucessiva pesquisas-interpretação-construção de cenários-vision design-concept design impede que haja rupturas e conexões fora do que está previsto. A processualidade do meta-design tem um ponto de partida e um ponto de encerramento bastante claros e fixamente definidos. Segundo Deserti (2007), é a construção de um concept design, depois de concluídas as etapas anteriores - que marca o fim da etapa metaprojetual e o início da etapa projetual.

O tronco desta processualidade árvore-raiz se define e mantém as operações processuais evoluindo em uma mesma direção, sem rupturas, desvios, misturas. Uma etapa somente começa quando a anterior termina, até mesmo porque necessita do resultado da etapa anterior como insumo para seu começo. Nem mesmo a iteratividade (KROLL, 2004), mencionada como uma das características importantes do processo, de fato ocorre. A própria representação gráfica do Diamante Duplo (Figura 4) e dos processos de Design Estratégico (Figuras 1 e 2) demonstram a imagem de um “tronco” central, fio condutor que jamais se rompe ou ao menos muda de direção ao longo de seu percurso.

Ambos os processos estão fortemente territorializados em seus próprios formatos, engaiolados na crença de que esta é a ordem natural da evolução do pensamento e do conhecimento e recusam a possibilidade de que linhas de fugas o desterritorializem. Segundo Deleuze e Guattari,

“O pensamento não é arborescente e o cérebro não é uma matéria enraizada nem ramificada. (...)A descontinuidade das células, o papel dos axônios, o funcionamento das sinapses, a existência de microfendas sinápticas, o salto de cada mensagem por cima destas fendas fazem do cérebro uma multiplicidade que, no seu plano de consistência ou em sua articulação, banha todo um sistema, probabilístico incerto, *un certain nervous system*. (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol.1. 2000 p.10)

A territorialização dos processos de design, que refuta linhas de fuga e desterritorializações, entrega-se a submissão a instâncias de poder cerceadoras e estratificadas. A criatividade, fruto de desterritorializações, subversões, coerências incoerentes, é excluída do processo pela fixidez com que este se estrutura.

A organização dos processos de design contemporâneo ligados a metodologias de inovação baseados no Diamante Duplo estruturam-se sobre a ordenação – muito frequentemente em uma sequência alternada - de operações de divergência e convergência (GUILFORD, 1977).

As operações de divergência, tidas como as mais criativas, partem de um único ponto, um uno, e originam vários múltiplos. A lógica do uno que reproduz a si mesmo em seus múltiplos é perfeitamente equiparada a estas etapas de divergência. Não há nestas etapas aproximação com a multiplicidade, visto que não há resultado que não seja produto do mesmo uno. Em nenhum momento esse ponto central, ou uno, é diluído, descentralizado, alterado. Este ponto inicial, uno, é acrescido de elementos e seu produto, sempre um múltiplo, será inevitavelmente uma reprodução de si mesmo. Não há a possibilidade de heterogeneidade no múltiplo ao passo em que o processo assegura que todos os elementos serão da mesma natureza e que esta natureza permanecerá inalterada. **“A árvore ou a raiz inspiram uma triste imagem do pensamento que não para de imitar o múltiplo a partir de uma unidade superior, de centro ou de segmento”** (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol.1. 2000 p.11)

Nos processos de design anteriormente mencionados, como as estruturas árvore-raiz, não evidenciam possibilidades de rupturas em sua linha condutora. O Diamante Duplo não prevê a possibilidade de rupturas, quebras e desvios

em seu caminho. Tanto o Diamante Duplo quanto os processos de Design Estratégico se estruturam na centralidade uma raiz, ou eixo principal, e tendem a percorrer uma linha reta que parte de um briefing ou de um contrabriefing e chega a uma solução, um resultado final. É justamente a não ruptura deste eixo central que impõe o funcionamento estratificado de etapas linearmente sucessivas que caracterizam tais processos. Em um rizoma, diferentemente das árvores e raízes, as rupturas constantes e variadas desconstroem a todo o momento qualquer possibilidade de enrijecimento de um eixo central.

O modelo do processo do Diamante Duplo assim como o do Design Estratégico, são sistemas fechados, encerram-se em si mesmos. Estes modelos de processos estão já concluídos, sem possibilidades para que inventem a si próprios. O modelo de origem é reproduzido, copiado, decalcado, jamais criado. Assim como o decalque, os processos citados são decalques que retratam um instante passado já estratificado e congelado.

Eles não captam o movimento evolutivo de seu modelo, estão sempre um passo atrás, retratando um mesmo momento passado, infinitamente retornando a si próprios. Desta forma, estes processos de design, fortemente formatados pela tradição árvore-raiz, não demonstram operar sobre si próprios com a mesma potência criativa que desejam – e prometem – nos produtos de tais processos.

A processualidade do design quando é árvore-raiz está presa à sua raiz, privada de mobilidade e destinada a reproduzir noções e modelos já existentes. Voltar sempre ao mesmo, operar pela centralidade de um conhecimento primeiro, amarrar-se a este conhecimento sem possibilidade de ruptura e novas conexões certamente não são características afeitas à potência criativa. O design, sendo árvore-raiz, é um design essencialmente territorializado, com imensa dificuldade de criar, perceber e seguir o fluxo de linhas de fuga rumo a novos territórios.

De onde se origina essa ordenação que determina que o início do processo deve ser a fase em que se investiga e acumula conhecimento sobre produtos,

usuários, comportamentos e contextos sociais senão de uma crença arbitrária de que tudo deve começar por uma raiz, um conhecimento primeiro? O que impediria que o processo de design – e Design Estratégico – começasse por atividades de geração de ideias antes mesmo que qualquer pesquisa fosse feita? E porque não usar justamente essas ideias como inspiração para a elaboração de estratégias de pesquisa e aproximação com usuário que sejam originais, criativas e não apenas a execução daquelas que já existem? Qual a razão para não mesclar fases convergentes e divergentes, ou até mesmo as fases metaprojetuais e projetuais, e trabalhar síntese e criação concomitantemente em alguns momentos? Há a real necessidade de uma espinha dorsal, linear, que construa o conhecimento de forma cartesiana, como uma árvore que jamais se descola de sua raiz ou desvia sua trajetória de um tronco principal?

Segundo Deleuze (2000) nenhuma ordenação cartesiana do pensamento tem fundamento senão na arbitrariedade de um sistema de controle do conhecimento. O cérebro é uma multiplicidade, neurônios se conectam em uma rede incerta e surpreendente. **“Muitas pessoas têm uma árvore plantada na cabeça, mas o próprio cérebro é muito mais uma erva do que uma árvore”** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1. p.10)

#### 4 CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MÉTODO PROCESSUAL

Um dos objetivos deste trabalho é propor caminhos para um método processual para o Design Estratégico que se alinhe, em alguma medida, às noções de rizoma e corpo sem órgão de Deleuze e Guattari. Busca-se propor um processo de design que tenda ao rizoma, opere na multiplicidade, abrace a complexidade como parte fundamental de si mesmo e desdobre-se em linhas de fuga e desterritorializações. O que se pretende nesta proposta é sobretudo a abertura de novas possibilidades de conexões, práticas e discussões referentes aos processos do Design Estratégico e suas relações com o **'sistema da criatividade'**.

Este método é, antes de qualquer coisa, um convite à atuação do pensamento reflexivo e crítico e operações criativas do designer sobre o próprio processo do Design Estratégico. Metadesign e Design caminham simultaneamente, embora em níveis diferentes, ao longo desta empreitada. No nível do metadesign opera-se a reflexão, crítica e criação sobre o processo que está acontecendo no nível do Design. É justamente a atividade que ocorre no nível do metadesign responsável pelo tensionamento do processo, e do método, que ocorre no nível do Design Estratégico. Cria-se parte das regras e formas do jogo ao mesmo tempo em que o jogo é jogado.

Antes de ser um roteiro de passos ou etapas a serem seguidos, o que mais fortemente caracteriza o método proposto é a operação intelectual dos designers e seus pares sobre o método e o processo que praticam. Essencialmente abduutivo, este método projeta-se para o futuro e atua sobre a criação do processo do Design Estratégico abandonando premissas e hipóteses já confirmadas. Assim, como é característico dos métodos abdutivos, enfrenta-se o risco do erro e da não confirmação de proposições formuladas.

Importante atentar para o fato de que os designers e colaboradores que praticam o método aqui proposto deparem, ao longo de sua trajetória, com a tentação de enrijecer-lo tomando-o como mais um roteiro a ser automaticamente reproduzido. Ou seja, o método que se propõe ao rizoma tende, possivelmente,

a ser arborizado pelas pessoas que o praticam. Dessa forma, o que garante as características rizomáticas do método não é a engenhosidade com que ele possa ter sido projetado, mas a disposição das pessoas que o praticam a desafiar os enrijecimentos, a instrumentalização e apriorismos que se apresentem.

Como um corpo sem órgãos, este método pode ser modificado, alterado, desconstruído. Qualquer descrição metodológica será sempre apenas ilustrativa já que o método, corpo sem órgão, busca ser apenas a potência capaz de se transformar em qualquer coisa, recusa a organização em forma de organismo e a instrumentalização de seus próprios instrumentos. O que caracteriza isso que aqui chamamos de método, é justamente não ser um organismo/método, mas um corpo sem órgãos/método.

#### 4.1 Rumo a um método que tenda ao Rizoma

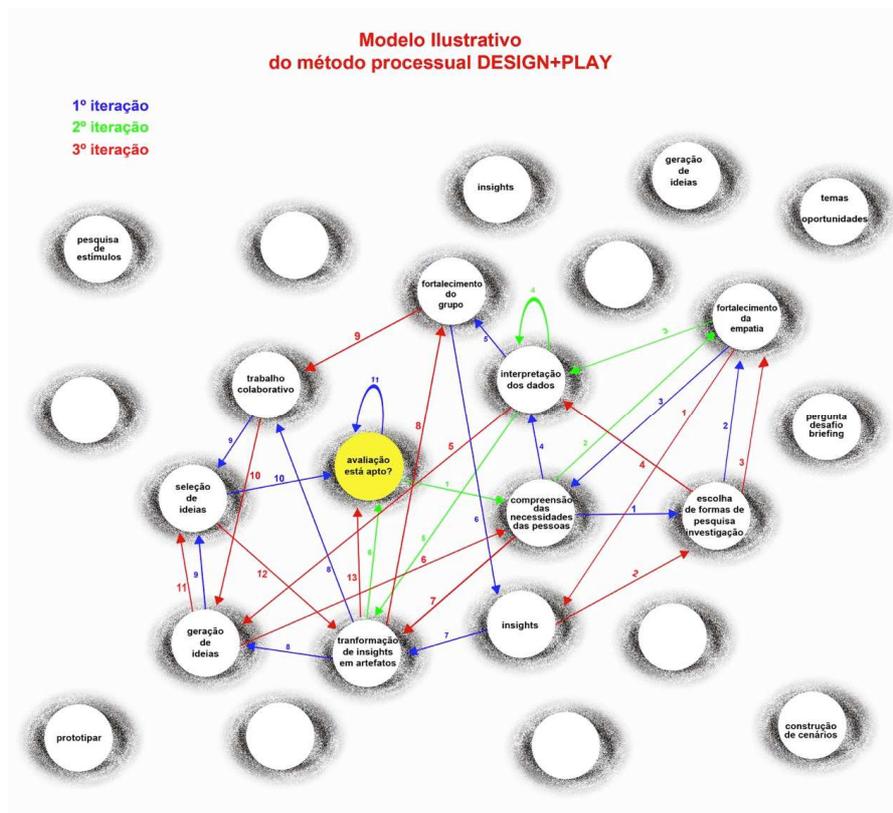


Figura 7 - Método processual DESIGN+PLAY

A proposta que aqui se faz é de um método processual para o Design Estratégico como um sistema aberto que opere no sentido de construir a si próprio a medida que acontece. Os caminhos que o processo percorrem podem mudar de direção a qualquer momento de acordo com as necessidades sentidas pelos integrantes do grupo. As atividades executadas pelo grupo em cada momento podem ser aquelas que já são praticadas nas metodologias de Design Estratégico bem como outras, trazidas pelos participantes (estas estão representadas pelos círculos em branco).

Embora se apresente como um contraponto aos processos mais utilizados do design contemporâneo e das metodologias como o design estratégico; não visa erigir uma oposição antagônica a toda e qualquer arborescência. A tentativa de fazer rizoma não implica em uma eliminação completa daquilo que se identifica com árvore-raiz.

O processo certamente apresentará a solidificação de algumas formações arborescentes em seu caminho. Isto não significará numa volta integral ao modelo mais tradicional de pensamento e conhecimento, tampouco a sistemas fechados e estruturas rígidas, lineares e unidirecionais. Estes enrijecimentos terão de ser flexibilizados pela abertura própria do rizoma, que não cessa de criar novas rupturas e conexões.

Territorializar-se ao longo do trajeto é um movimento esperado, assim como desterritorializar-se é um movimento necessário. Para isso, estar atento e disponível às linhas de fuga que se mostrarem possíveis é um fator de fundamental importância. Há de existir não apenas a predisposição à desterritorialização, mas a prontidão para seguir as linhas de fuga com a agilidade necessária. Estes estados de predisposição, prontidão, atenção, agilidade devem ser não apenas criados neste processo, mas também sustentados pelo maior tempo possível e reavivados quando necessário.

Partimos da premissa de que o trabalho criativo não se viabiliza pela simples intenção de que assim seja. Tampouco é resultado de uma decisão racional

ou de comandos imperativos disparados pelo cérebro em direção à criatividade. Não basta declarar-se criativo ou acoplar a palavra criatividade a qualquer atividade para que isso realmente aconteça. Como alerta Deleuze, exercer um pensamento é muito mais do que descrever tal pensamento. **“Do mesmo modo, gritar "viva o múltiplo", ainda não é fazê-lo, é preciso fazer o múltiplo”** (DELEUZE, G. et al. 2004. p.14).

A proposta que começa-se aqui delinear procura abordar os processos criativos de forma mais lúdica, intuitiva e prazerosa. Como caminho alternativo à tempestade cerebral (*brainstorm*) propusemos uma tempestade de jogos, jogos teatrais e design como formas de refletir e operar sobre os processos criativos ligados ao Design Estratégico em direção à construção de um método processual.

Há nas pessoas – diante da angústia que pegar uma estrada pode causar – a forte tendência a voltar para o mesmo, plantar uma nova árvore, agarrar-se a uma raiz como referência constante e imutável. Tende-se a fechar o sistema, fugir ao rizoma, plantar uma nova árvore, voltar à continuidade daquilo que já fora feito. Há fortes mecanismos nos compelindo à subordinação e estratificação dos sistemas fechados. **“Os grupos e os indivíduos contêm microfascismos sempre à espera de cristalização”** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F. , 2000. Vol.1. p.6)

As desterritorializações desejáveis e necessárias ao processo que tenda ao rizoma, a exemplo do pensar e agir criativos abordados no capítulo Criatividade, não são facilmente determinadas por decisões puramente racionais ou comandos cerebrais objetivos. Há de se encontrar caminhos que facilitem essas desterritorializações, que promovam o engajamentos do designer e demais participantes nesta aventura de criar um processo de design que se faça em linhas, conexões, rupturas e não esteja firmemente enraizado.

Para combater os microfascismos neste método processual, elegemos atividades que confundam esses mecanismos reguladores, nos tirem da lógica cotidiana, alimentem o divertimento e, sobretudo, criem sobre os designers um

novo efeito de sentido em relação a execução de seu próprio trabalho. O design poderá criar um novo efeito de sentido que incida sobre o designer no momento em que executa sua atividade. É sobretudo este novo efeito de sentido que representará uma importante descontinuidade no próprio fazer do designer.

Os caminhos, ou recursos facilitadores, da rizomatização do processo escolhidos para esta proposta serão o jogo e aos jogos teatrais. O método processual, que a partir de agora chamaremos de PLAY+DESIGN, opera no sentido de trazer para os processos do Design estratégico o jogo e os jogos teatrais como facilitadores de desterritorializações e de formações rizomáticas. Se desterritorializar pode ser tarefa dura e assustadora, atividades prazerosas e de intenso engajamento, como o jogo e o teatro, serão, provavelmente, eficientes meios para que se enfrente esses desafios com mais leveza e coragem.

Inúmeras analogias com estruturas de jogo podem ser percebidas ao longo destes caminhos de estudo da criatividade. As ideias de Vygotsky, Deleuze e Guattari remetem, mesmo que de distintas formas, à possibilidade de se ter o próprio jogo como um dos meios de se refletir, construir e viver este processo em direção ao pensar e ao agir criativos.

## 4.2 Jogo

O jogo é, segundo Huizinga (1971), um fator fundamental ao surgimento e desenvolvimento da civilização. O autor afirma que o jogo é anterior à cultura ou a qualquer forma de sociedade humana, já que está presente com todas as suas características fundamentais não apenas no homem, mas também entre os animais. Animais brincam, competem, se divertem com atividades que não têm objetivo algum além destes. Animais compartilham e respeitam regras que norteiam seus jogos e brincadeiras. Brincar de lutar é diferente de verdadeiramente lutar também entre os animais. Há regras que são compartilhadas e respeitadas quando dois leões simulam uma briga com o objetivo de divertir-se. Segundo o autor **“o homem contribuiu com muito pouco para a formação dos mecanismos essenciais do jogo”** (HUIZINGA, 1971 p.21).

O jogo tem como características básicas o fato de ser uma atividade livre, praticada voluntariamente, sem nenhum interesse material. Conscientemente tido como não-sério e separado da vida cotidiana, é capaz de absorver intensa e totalmente o jogador e promover a formação de grupos sociais. É praticado dentro de limites de espaço e tempo próprios, ele começa e acaba. Segue certas regras e certas ordens previamente estabelecidas e livremente consentidas. (HUIZINGA, 1971 p.21).

O jogador, que tem a consciência de estar vivendo algo diferente da vida cotidiana, experimenta um sentimento de prazer e divertimento (HUIZINGA, 1971). A palavra diversão tem também o significado de desviar, distrair a atenção, fazer esquecer, fazer perder o hábito (HOUAISS,2001 p.1064). Assim, o divertimento do jogo pode também ter o sentido de fazer esquecer o cotidiano, suspender temporariamente as regras do dia a dia por outras, lúdicas, do jogo. Neste sentido, jogar é divertido, porque suspende temporariamente a realidade cotidiana e permite novas sensações. O prazer e divertimento são a essência do jogo. Competitivo ou não, solitário ou coletivo, esportivo ou de resolução de enigmas, o jogo é, primordialmente, prazeroso e divertido. E é esse divertimento que provoca o engajamento ao jogo. Joga-se porque é divertido, porque há prazer na atividade. E o desejo de repetir o jogo também está relacionado ao divertimento que ele proporciona (HUIZINGA, 1971). Estabelece-se no jogo uma relação em que seu espírito livre e não-sério produz a sensação de prazer e divertimento. O jogo, segundo Huizinga (1971), forma uma espécie de círculo fechado em que liberdade e não-seriedade produzem prazer e divertimento; e por sua vez, prazer e divertimento produzem o desejo de se experimentar mais liberdade e não-seriedade.

Essa relação, para Greimas (2007), não parece ser tão simples assim e traz consigo uma incongruência básica. Este autor amplia a noção de jogo ao propor que além de divertimento e não-seriedade, estão também presentes a coerção e a seriedade. Dessa forma, o jogo apresenta um funcionamento até certo ponto conflitivo, em que se alternam, e em alguns momentos coexistem, a liberdade e a coerção, a seriedade e a não-seriedade. A liberdade está na

esfera lúdica do jogo, onde se experimenta o prazer, a não-seriedade e o divertimento. No entanto as regras pré-estabelecidas de um jogo são um fator de coerção que é vivido e sentido como algo que se situa na âmbito da seriedade. Existe a liberdade para entrar no jogo, no entanto o jogador não é livre para sair do jogo a qualquer momento e, tampouco, para infringir as regras. Sair antes do fim, nessa perspectiva, seria interromper o jogo num ato de covardia; transgredir ou modificar as regras, seria trapacear (GREIMAS, 2007).

Caillois (1990) afirma que o jogo é uma atividade livre e voluntária que produz alegria e divertimento e ressalta que não tem outro sentido senão o próprio jogo. Por isso suas regras são irrefutáveis, absolutas e imperativas. Não há discussão sobre as regras de um jogo, não há como exigir-se que elas façam algum sentido fora do jogo, elas apenas existem e devem ser cumpridas (CAILLOIS, 1990). No jogo, as leis da vida cotidiana tão imprevisíveis, confusas e emaranhadas são substituídas por regras arbitrárias e precisas. Ao que parece, é justamente o caráter coercitivo e absoluto de seu conjunto de leis que faz do jogo um meio tão separado da vida cotidiana.

E aí levanta-se uma nova questão: Huizinga (1971) propõe que uma das características fundamentais do jogo, e que o define como um afastamento da vida real, é ser livre. E que a liberdade é o fator fundamental para que o jogo produza prazer e divertimento (HUIZINGA, 1971). Já Caillois (1990) afirma algo que vai em sentido contrário. Na sua perspectiva, a diversão presente no jogo, tomando-se a origem etimológica da palavra diversão como “voltar-se para um lado diferente das preocupações” (DA CUNHA, 2007 p.225) parece ser muito mais um produto do fator de coerção imposto pelas leis arbitrárias do jogo, do que de alguma sensação de liberdade. Assim, o jogo nos faria divertir da vida cotidiana, justamente por oferecer um ambiente seguro, previamente estabelecido onde não haja liberdade e tampouco a necessidade de se discutir ou modificar regras (CAILLOIS, 1990). Por esta perspectiva, o que propõe Huizinga (1971) parece atribuir a sensação prazerosa do jogo à liberdade irrestrita que possibilita deslocar-se, partir e abandonar territórios, ao que Deleuze e Guattari (2007) chamariam de desterritorializar-se. Por outro lado, para Caillois (1990) as regras arbitrárias do jogo dariam ao jogador a certeza de que seus

pés não ultrapassariam os limites dos territórios já dominados. Essa estabilidade previsível, diferente das incertezas do cotidiano e portanto da impossibilidade de qualquer desterritorialização, viria o prazer e o divertimento do jogo.

Greimas (2007) afirma que o jogo é um sistema em que as regras fixas estabelecem aquilo que é prescrito e aquilo que é proibido. No entanto, há na estrutura do jogo um espaço de flexibilidade, o espaço em que se encontra aquilo que não é prescrito, mas também não é proibido. Assim, no jogo há jogo, no sentido de que há uma brecha, uma folga e a possibilidade de movimentos que escapam do binarismo prescrito/proibido e da sua estrutura de coerção. Nesse espaço vazio, a criação de novas ações até então não previstas podem ser exploradas com liberdade pelo jogador sem que este limite-se ao que já foi prescrito ou infrinja o que já foi proibido (GREIMAS, 2007). Ao passar do espaço coercitivo das atividades que são prescritas ou proibidas, para o espaço permissivo do não-prescrito e do não-proibido, o jogador experimenta um novo efeito de sentido, um sentimento passional, o sentimento de estar à vontade. É o que Greimas define como sujeito lúdico (GREIMAS, 2007).

Assim o jogo não seria um espaço da liberdade total e o prazer do jogo tampouco viria dessa liberdade total. O prazer maior do jogo estaria em, dentro de um sistema de regras arbitrárias, descobrir a brecha que possibilita o exercício criativo da liberdade e deslocar-se em direção a ela. O que definiria a entrada no espaço lúdico não seria simplesmente o início do jogo, mas uma série de operações que ocorrem já dentro daquilo que, por ora, chamaremos de **‘enquadre do jogo’** e definiremos como a delimitação de um tempo/espaço/ação no qual a vida cotidiana é suspensa e o jogo ocorre. O jogador torna-se um sujeito lúdico na medida em que transita entre os espaços coercitivos e permissivos existentes na estrutura e no sistema do jogo. Nesse sentido, o ato de jogar criaria o sujeito lúdico e não o contrário. Ludicidade, liberdade e criatividade não seriam premissas para que o jogo se inicie ou aconteça, mas produtos do próprio processo de jogar. E se estão presentes nos produtos, estão, em potencial, contidos nos processos. Não seriam premissas, mas possíveis presentes nos processos e manifestados nas práticas lúdicas. Não há nada

que apareça nos produtos, que não seja possível pelos processos, porque esses realizam o potencial dos sistemas.

As noções de jogo apresentadas por Greimas (2007) evidenciam alguma relação com os agenciamentos de desterritorialização de Deleuze e Guattari (2000). O espaço em que há jogo no jogo, a brecha onde se encontram as possibilidades do jogo que não estão explicitamente prescritas e tampouco explicitamente proibidas, são saídas semelhantes as linhas de fuga que Deleuze e Guattari (2000) mencionam. Esses caminhos alternativos que surgem inesperadamente podem ser o princípio de um agenciamento que representará a desterritorialização.

Se para Greimas (2007) o maior prazer do jogo estaria na exploração desses espaços alternativos localizados entre regras, poderíamos considerar que o maior prazer do jogo estaria em encontrar uma linha de fuga e desterritorializar-se. A própria entrada no **'enquadre do jogo'**, desta forma, se daria pela desterritorialização. As rupturas e conexões inesperadas e inusitadas que o bom jogo permite despertariam o sujeito lúdico e evidenciariam o prazer de desterritorializar-se e fazer rizoma. Linha de fuga, sujeito lúdico, desterritorialização e rizoma estabelecem uma correlação naquilo que chamamos de **'enquadre do jogo'**.

### 4.3 Jogos Teatrais

A criatividade, como a compreendemos neste trabalho, é mais um processo do que um resultado a ser atingido. E provoca todas as incertezas próprias daquele que se desterritorializa em busca de novos territórios e assume a abertura e incerteza do rizoma em vez da segurança das estruturas arborescentes e enraizadas. Os riscos assumidos por aquele se desloca e abandona seu território dominado estão ligados ao processo criativo quando pensamos neste como um constante criar em movimento. A exemplo do rizoma, o processo criativo é também lidar com as circunstâncias do momento presente sem a garantia de roteiros pré-definidos, estabelecer novas conexões a todo o momento, é agir de improviso,

A palavra improviso tem sua origem etimológica no latim *improvisus*, **“aquilo que é imprevisto, repentino, inesperado”** (Da Cunha, 2007 p.352). É ainda definida, pelo mesmo autor, como um **“produto intelectual inspirado na própria ocasião e feito de repente”**(Da Cunha, 2007 p.352). Uma das definições de Houaiss para improviso é **“algo criado com os recursos do momento”, “algo criado em plena execução”**. No entanto, Houaiss define ainda a palavra improviso como **“algo construído sem planejamento, sem arte, malfeito”** (Houaiss, 2001 p.1586). Agir sem a segurança de modelos pré-estabelecidas inspira a sensação de algo malfeito não apenas em relação ao improviso, mas também aos processos criativos que fogem das fórmulas imobilizadas pelo medo de errar. Neste sentido, improvisar e criar não são processos essencialmente arborescentes, mas rizomáticos. A segurança das raízes é trocada pela velocidade das linhas que não param de se entremear, configurar e reconfigurar. O planejamento torna-se impossível porque tudo acontece simultaneamente e sem ordem pré-estabelecida. As rupturas e conexões podem ocorrer a qualquer momento, assim como a qualquer momento uma linha de fuga pode revelar-se e daí uma nova desterritorialização rumo a um território novo e desconhecido.

O senso comum postula que improviso é o que é feito sem a atenção e preparação necessárias e resulta em algo tosco e mal acabado. Em teatro, entretanto, improviso tem uma conotação totalmente diferente. É, para o ator, é um dos mais pulsantes desafios criativos. Significa criar uma cena ao mesmo tempo em que ela acontece, criar um texto ao mesmo tempo em que ele é dito, criar movimentos ao mesmo tempo em que são executados. É a **“técnica do ator que interpreta algo imprevisto, não preparado antecipadamente e ‘inventado’ no calor da ação”** (PAVIS, 1999, p. 205). Improvisar, no teatro, se relaciona diretamente com a criatividade não apenas pela questão de agir sem a restrição de roteiros rígidos mas também pela forçosa necessidade de inventar algo, criar. A narrativa de uma improvisação teatral sofre rupturas a todo o momento, se conecta inesperadamente a elementos novos e incorpora tantos outros ao longo de seu caminho.

Viola Spolin, (1998) introduziu a expressão jogos teatrais e sistematizou um método que através do teatro, exercido dentro de uma estrutura de jogo e improvisação, busca desenvolver espontaneidade, criatividade, o estado lúdico e o prazer do jogo que devem ser inerentes ao teatro (SPOLIN, 1998). Segundo esta mesma autora, a improvisação teatral é **“jogar um jogo, predispor-se a solucionar um problema sem preconceito quanto a maneira de solucioná-lo”** (SPOLIN, 1998, p. 341). O jogo do teatro acontece entre o ator e os outros atores em cena; entre o ator e o público; entre o ator e os objetos cênicos. Articular todos esses elementos e transformações rapidamente enquanto a cena acontece exige o exercício da criatividade de forma viva, pulsante e verdadeira (SPOLIN, 1998).

Para Spolin, (1998) todo o jogo propõe um problema a ser solucionado. A técnica de improvisação e jogo elaborada por esta autora é mais do que um processo de resolução de problemas, é um processo pelo qual cria-se um problema para se resolver outro problema. O diretor ou moderador das oficinas necessita desenvolver a capacidade de diagnosticar os problemas que representam um entrave ao trabalho do ator. A partir daí, cabe ao diretor perceber quais outros problemas, em forma de jogo, funcionarão no sentido de viabilizar o caminho para a resolução do primeiro problema (SPOLIN, 1998). Neste sentido, o trabalho de Spolin (1998) nunca é um tiro certo no centro do alvo. É um movimento estratégico, um atalho que se aproxima do problema principal sem, no entanto, apontar diretamente para ele.

Resolver um problema, por esta perspectiva, é sempre um movimento. Não há modo certo ou errado de resolver o problema, há apenas a necessidade da resolução. O processo percorrido até essa solução é livre, improvisado, aberto a multiplicidade de possibilidades desde que estas estejam dentro das regras do jogo de improvisação. A resolução de problemas, feita dessa forma, traz do jogo a função de criar o prazer de jogar, liberdade de ação e gerar constantes questionamentos a respeito das possíveis saídas para as crises apresentadas. A criatividade proposta por Spolin (1998) em seu método se realiza através daquilo que os atores estão vivenciando em termos de espontaneidade,

experimentação e ações intuitivas e não do trabalho compulsivo por um resultado final. Conserva-se o espaço para a experimentação, e por consequência para o improviso, como partes fundamentais deste processo (SPOLIN, 1998).

O diretor inglês radicado no Canadá, Keith Johnstone (2012), assim como Spolin (1998), criou um método baseado em jogos e improvisação que busca desenvolver a criatividade através da espontaneidade. Seu método, chamado Teatro-Esporte, incentiva os atores a abandonarem a constante busca por ideias geniais, aceitarem o fracasso como parte do processo criativo e reconhecerem o potencial de ideias simples e comuns.

Em suas tentativas de criação de narrativas e cenas coletivas, Johnstone (2012) percebeu que seus atores, assim como as pessoas em geral, queriam mostrar como eram criativos e capazes de produzir resultados originais e eficientes. O esforço feito para chegar a esse desempenho acabava por produzir resultado inverso ao desejado. Quanto mais as pessoas se esforçavam, mais convencionais e menos criativas eram as suas propostas. O desejo de ser genial era acompanhado, e suplantado, pelo medo paralisante de não ser genial (JOHNSTONE, 2012). A estratégia criada pelo autor para superar essa dificuldade foi pedir exatamente o contrário. Solicitava aos alunos que se esforçassem ao máximo para fazer cenas chatas, narrativas ruins, as piores que conseguissem produzir. Esse esforço contrário ao convencional fez com que os alunos produzissem narrativas estranhas, inusitadas, surpreendentes, até mesmo ruins, mas bastante criativas. Este exercício, chamado de Cena Chata, tornou-se um clássico do método de Johnstone (2012).

Este mesmo autor criou, a partir daí, inúmeros jogos e exercícios improvisacionais que estrategicamente faziam com que os atores desviassem sua atenção do objetivo final para resolver outros problemas com outros objetivos. Johnstone (2012) tirava o foco dos resultados e o deslocava para o processo. Seus jogos buscavam, entre outras coisas, recuperar os mesmos sentimentos de prazer e entusiasmo que as crianças têm ao brincar. Essas sensações eram recuperadas quando o ator exercia a liberdade de criar a partir da espontaneidade e se permitia trabalhar com as primeiras ideias que lhe vinham a cabeça.

Ao recuperar traços de um comportamento infantil, Johnstone (2012) procurava fazer com que seus atores recuperassem a potência da imaginação. Assim como buscava que pudessem se arriscar a olhar para as coisas como se fosse a primeira vez, sem garantias, sem programações prévias ou perspectivas para o futuro. A exemplo do que acontece naturalmente com as crianças, o diretor queria que seus atores se concentrassem no momento presente. Sem ter a segurança de estar repetindo uma fórmula já reconhecidamente eficiente ou projetando expectativas num resultado final, o improviso no Teatro-Esporte não oferece garantias de sucesso. Isso obriga os atores a duvidarem de suas certezas, reelaborarem suas fórmulas e planos e a constantemente abandonarem a comodidade de qualquer território já dominado (JOHNSTONE, 2012).

O trabalho do ator no Teatro-Esporte, entretanto, não se encerra com a coragem de encarar o incerto, ser espontâneo e produzir ideias livremente. Sua tarefa, vencida essa primeira fase, é a de encontrar conexões através das operações de combinar e recombina as ideias, muitas vezes desconexas e pouco elaboradas. O processo proposto por Johnstone é essencialmente exploratório e incerto. **“Um improvisador deve ser alguém tal como um homem que anda de costas. Ele vê onde esteve, mas ele não presta atenção ao futuro. Sua história pode levá-lo a qualquer lugar (...)”** (JOHNSTONE, 2012 p.116).

Tanto Spolin (1998) quanto Johnstone (2012) usaram em seus métodos o jogo e o teatro como formas de sair dos limites que demarcam territórios, encontrar linhas de fuga e desterritorializar. Os dois autores procuraram, através de jogos, estratégias para provocar os atores a assumirem posturas exploratórias e priorizar a experimentação nos seus processos. Improvisar, jogar e por consequência ser criativo, são processos que implicam, dessa forma, em movimentos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização; que fazem rizoma.

Assim, como a improvisação para estes autores, a criatividade não se expressa apenas no produto, mas já no processo. E mais, na improvisação a capacidade criativa está essencialmente ligada aos efeitos de sentido que incidem sobre

aquele que improvisa. É fundamental que o jogo teatral provoque no ator/improvisador efeitos de sentido que o coloquem em estado de jogo, em prontidão para o inesperado e, sobretudo, promovam prazer e ludicidade. Nestes métodos, a exemplo do que pregava Viola Spolin (1998), a abordagem que permite reconhecer problemas e criar, ou desvelar, outros problemas, em forma de jogo, que ajudarão na resolução dos primeiros, já é, em si própria, um processo criativo e de produção de efeitos de sentido. Os jogos de improvisação teatral, do modo como Spolin (1998) propõe, incluem uma ação estratégica no sentido de criar um processo que leve a resolução de um problema por atalhos e caminhos indiretos e não claramente expressos.

Da mesma forma que no jogo, há regras na improvisação teatral. Elas são estabelecidas previamente, compartilhadas e necessariamente tem de ser respeitadas. Dadas as regras que limitam o escopo da cena, ou **'enquadre do jogo'**, o resto é liberdade e criação. No jogo teatral e na improvisação, também há dispositivos de coerção, as regras explicitamente enunciadas; e de liberdade, aquilo que não foi dito, que não foi prescrito ou proibido. Dessa forma, as regras claramente expressas definem o que o ator deve obrigatoriamente fazer e aquilo que ele está proibido de fazer. O que está fora deste conjunto de regras declaradas é aquilo que o ator pode, mas não é obrigado a fazer. É aquilo que o ator haverá de descobrir como possibilidade até então oculta. É o espaço onde tudo é possibilidade, onde acontece a liberdade do jogo na improvisação.

Mais uma vez a desterritorialização surge como uma operação fundamental para que o prazer do jogo aconteça. É no deslocamento do primeiro espaço, coercitivo; para o segundo, permissivo, que o ator/improvisador encontra o prazer do jogo, o seu estado de sujeito lúdico (GREIMAS, 2007). A criatividade do improvisador há de encontrar seu caminho no espaço existente, a exemplo do jogo, entre aquilo que não é prescrito e tampouco, proibido, entre a liberdade e a coerção.

Os caminhos, as conexões, atalhos e rupturas possíveis neste espaço trazem o imprevisto para um caminho de desterritorializações e reterritorializações que

claramente tende ao rizoma. Desta forma, a improvisação não possui um porto seguro, ou raiz, para onde possa voltar. Não há como fazer decalque de uma cena que jamais existiu anteriormente, não há como congelar o momento do teatro de improvisação na tentativa de reproduzi-lo posteriormente. Improvisar é abrir mão de territórios, encontrar linhas de fuga, desterritorializar-se. É jogar na multiplicidade, permitir rupturas e conexões, compreender que não há ponto de chegada, só há caminho e movimento.

Na improvisação teatral não existe a possibilidade de aterrar-se a um solo seguro. O improviso nunca é fundamentalmente árvore, nunca está fixado por raízes. Ao contrário, improviso é em grande parte feito de esforços para desconstruir e evitar raízes da árvore estratificadas e aprisionadoras. O ator improvisador jamais conhece totalmente o solo em que pisa, jamais está seguro por uma estrutura ou submisso a um conhecimento primeiro, a uma raiz.

Uma improvisação teatral só será improvisação se for rizoma mais do que qualquer coisa, se for criada ao mesmo tempo em que acontece, no calor do jogo, sem garantias do que virá a seguir. Impossível amarrar a improvisação teatral a fórmulas pré-concebidas, porque se assim for, o improviso deixa de ser improviso.

O espaço da improvisação se faz pela desconstrução daquilo que produz o óbvio e previsível. Jogar o jogo da improvisação teatral só se faz possível quando há uma libertação em relação a autoridades, ordenações e condicionamentos externos que operem no sentido de normatizar, controlar ou organizar o improviso. É na subversão da lógica das narrativas que o jogo teatral ganha sua verdadeira força criativa.

#### **4.4 Corpo sem órgãos**

Artaud (1975) trouxe a tona a alegoria de um corpo sem órgãos como forma de expressar o que ele pretendia ser o corpo livre, desconfigurado, matéria a

ser constantemente modelada e remodelada. O que Artaud (1975) queria combater não eram os órgãos, mas sua organização e instrumentalização em prol de um organismo. Para o autor, esta organização está sempre subjugada a algum tipo de autoridade externa. Os órgãos ordenados na forma de um organismo são a expressão da submissão a uma autoridade ditatorial, a um juízo supostamente superior que ele denomina juízo de deus (ARTAUD, 1975).

Sendo um homem de teatro, Artaud (2006) referia-se a princípio ao corpo físico e psíquico, principal instrumento dos atores. O corpo que faz a cena e o teatro. Neste sentido, com seu Teatro da Crueldade<sup>3</sup>, o autor desejava que os corpos em cena fossem corpos de intensidades e potências, corpos inundados de desejo e subversão. A destruição do organismo seria o modo de abrir caminho para a existência de um corpo não aprisionado a uma ideologia racional e funcionalista. Um corpo que pudesse criar e experimentar outras formas de existir, que não operasse pelo dualismo, pela dicotomia e pela separação arbitrária de suas partes. **“Não se separa o corpo, nem os sentidos da inteligência, sobretudo num domínio onde a fadiga incessantemente renovada dos órgãos precisa ser bruscamente sacudida para reanimar nosso entendimento”** (ARTAUD, 2006, p.98).

O ataque de Artaud (2006) aos órgãos não se referia somente às técnicas corporais<sup>4</sup> montadas sobre o corpo por forças autoritárias superiores ao indivíduo. Em seu teatro – e em toda sua obra intelectual e na própria vida – queria matar a autoridade que destrói as possibilidades criativas e libertárias da arte, da política e da vida. O corpo sem órgãos, pela perspectiva deste autor, refere-se ao combate a tudo o que é organizado e ordenado no sentido de limitar possibilidade, estabelecer funções irremediavelmente fixas e submissas a um

---

3 O Teatro da Crueldade é proposto pelo ator, diretor, poeta e teórico francês Antonin Artaud (1896-), na década de 20. Em seu teatro, Artaud pretendia fazer uma crítica à cultura do espetáculo e ao 1948pensamento dominantes na sociedade ocidental. “Tudo o que age é uma crueldade. É a partir dessa ideia de ação levada ao extremo que o teatro deve se renovar” (ARTAUD, 1993, p. 81).

4 Segundo o antropólogo Marcel Mauss (1974) o corpo aprende a ser corpo através de das “técnicas corporais”. (MAUSS, 1974) Mauss definia técnica como “um ato tradicional eficaz”; e as técnicas corporais como atos “montados no indivíduo não simplesmente por ele mesmo, mas por toda a sua educação, por toda a sociedade da qual ele faz parte, no lugar que ele nela ocupa.” (MAUSS,1974)

juízo superior. **“(...) não há nada mais inútil do que um órgão. Quando conseguirmos um corpo sem órgãos então o tê-lo-emos libertado de todos os seus automatismos e restituído a sua verdadeira liberdade”** (ARTAUD, 1975 p.50).

Deleuze e Guattari (2000) se apropriam da ideia do corpo sem órgãos que Artaud desenvolvera por uma perspectiva filosófica, embora os próprios autores alertem que o corpo sem órgãos não é uma noção, tampouco um conceito, mas antes um conjunto de práticas capazes de destravar a organização do corpo em organismo fechado. (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.3)

O organismo é inimigo da experientiação, está organizado e estratificado. Cada órgão tem sua função definida, trabalha única e exclusivamente com a finalidade de atingir a eficácia de seu próprio funcionamento. Um organismo opera numa lógica de funcionalidade e instrumentalização, traz consigo a submissão a um pensamento dualista que não comporta a multiplicidade (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.3)

O corpo sem órgãos liberta-se do juízo autoritário que impõe a ordenação estratificada de um organismo (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.3). É um corpo de multiplicidades e agenciamentos que se funda na experiência e somente na experiência. É constituído na busca e no risco da desorganização, no ato de trafegar entre o caos e a ordem (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1 p. 42) Está permanentemente num estado de vir a ser, pleno de possibilidades porque não está estratificado, definido ou organizado. É o plano da consistência, uma substância primeira, como célula-tronco que em tudo pode se transformar (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1 p. 56)

Conquista-se um corpo sem órgãos pela desconstrução do organismo, numa operação de subversão das funções, de volta às intensidades, de abertura para a possibilidade de novos corpos. Não há nesta desconstrução a intenção de destruir ou aniquilar. O que se busca é desmontar, voltar a uma espécie de grau zero, ao extrato que possibilita a criação e novas configurações (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , 2000 Vol.1 p 21) Um corpo que se incorpora na

experiência vivida, no caos, nos saltos transgressores que não respeitam juízos externos necessita, entretanto, de prudência **“como regra imanente à experimentação”** (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol.3. 2000, p.10).

Desfazer o organismo exige uma delicada articulação entre desejos, intensidades e conexões. Desfazer-se cegamente em intensidades implica no grande risco de descolar-se do organismo e produzir um corpo vazio ou fragmentado, desprovido de potência e incapaz de estabelecer outras conexões (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol.3. 2000, p.10).

É justamente a prudência que permite a vigorosa ousadia da experimentação e desconstrução do organismo. O salto em direção ao caos implica em poder voltar à ordem em algum momento. A prudência, por esta perspectiva, está em conservar um tanto de ordem em meio ao caos, como uma espécie garantia de que o caminho de volta não está totalmente inviabilizado (DELEUZE,G.; GUATTARI, F. , Vol.3. 2000, p.10).

#### **4.5 Um corpo sem órgãos para o Design**

Os novos modos de funcionamento e novas configurações dos mercados, das organizações e da sociedade originaram uma incessante busca por inovação. As possibilidades de interatividade, conectividade, interações em rede e comunicações multiplicaram-se enormemente e tonam-se cada vez mais complexas. Noções de tempo e espaço são relativizadas por tecnologias que permitem que se esteja presente ao mesmo tempo em lugares diferentes. Da mesma forma, definições de materialidade, fisicalidade, tangibilidade, virtualidade e realidade são confrontadas com novas questões diante da multiplicidade dos cenários que a contemporaneidade apresenta como viáveis, reais ou prováveis. Trata-se de um contexto em que as certezas e a solidez são substituídas por realidades fluidas, móveis e incertas.

Nem design e tampouco ramos tradicionais da administração de negócios conseguiram responder de forma inovadora e criativa às novas demandas gera-

das por realidades complexas e pelas mudanças vertiginosamente rápidas próprias da contemporaneidade. Influenciado por este novo cenário, o design viu-se compelido a reinventar-se com a mesma multiplicidade e complexidade com as quais tem de lidar, dando origem a novas metodologias e explorando novas possibilidades e potencialidades. (MANZINI, 2003)

Neste cenário, a economia industrial, pautada pela produção de objetos de consumo se vê diante de uma transformação vertiginosa. A noção de produto, neste novo contexto, tende a mudar para sistemas e redes de artefatos. Alteram-se também as formas de conexão, colaboração, parcerias e redes entre os designer e usuários. Dessa forma, ao menos alguns ramos do design, afastaram-se da ideia da manufatura e da materialidade obrigatória do artefato projetado características do design tradicional. O design passou a também atuar no campo da imaterialidade e da intangibilidade,

“Neste novo contexto, o próprio "objeto" do design tende a se transformar em um "processo": algo que ocorre ao longo do tempo, uma atividade que visa alcançar resultados. Nesta perspectiva, o design não mais "projeta algo", mas sim "projeta para algo (ou para fazer com que algo aconteça)": projeta entidades em construção, cujas características finais emergirão somente na complexa dinâmica do mundo real. Consequentemente, elas são imprevisíveis porque ficam fora do controle da equipe de design” (MANZINI, 2011 P.3).

As funções dos órgãos do design tradicional, até então fixamente organizadas em um organismo-design, instrumentalizadas e estratificadas em uma para a atingir o perfeito e eficiente funcionamento do organismo-design não servem mais a esta nova realidade. Seus órgãos, organizados sob o jugo de um sistema fechado de regras, não se adequam a essas novas formas de design que se ocupam muito mais de projetar processos, conceitos, ideias, estratégias, significação e sentido. Some a prancheta, desaparece a ergonomia, transgride-se a estética, prescinde-se das habilidades de desenho e estilo. Há a necessidade de um corpo sem órgãos para o design, de uma massa de potência que em tudo possa se transformar.

O Design Estratégico origina-se, como já foi mencionado anteriormente, em resposta a este contexto. Propõe-se a ser um sistema aberto e complexo em

que diferentes disciplinas se articulam com o objetivos de atuar na projeção das estratégias das organizações tendo como produto de sua atuação um sistema-produto-serviço. O Design Estratégico atua com o objetivo de criar efeitos de sentido, percepções de valor (ZURLO, 2010). É um design que opera na complexidade, na multiplicidade e nas incertezas próprias das áreas que se apropriam da subjetividade como forma de pensar e agir.

Neste sentido, o próprio Design Estratégico surge como um corpo sem órgãos em relação design tradicional. É a desorganização dos juízos externos, a experiência livre das estratificações impostas pelo organismo. O design estratégico é originário da desterritorialização do design e potencialmente desterritorializa a si mesmo a cada nova empreitada. Entrelaça-se às mais diversas áreas do conhecimento, faz rizoma. Conecta-se aos mais variados atores, transforma o não-designer em designer, faz do designer um agente de pesquisa, investigação, experimentação e reflexão que se ocupa primordialmente da construção de significados, da atribuição de sentidos e efeitos de sentido, por meio de uma linguagem e de um discurso próprios do design (VERGANTI, 2008). O designer torna-se um ator, parte de uma complexa rede, e tem a função de gerar ideias para soluções possíveis, ‘fazer acontecer’ de forma eficiente, participativa e sobretudo criativa (MANZINI, 2003).

Este novo designer tem no pensamento seu mais poderoso instrumento e na criação de conceitos, significações e efeitos de sentido propulsores de mudanças, descontinuidades e inovações seus mais desejáveis produtos. É neste aspecto que a aproximação do design com o pensamento filosófico, crítico e reflexivo – que neste trabalho está principalmente ligado a Deleuze e Guattari (2000) – toma força e significado.

A filosofia é um ato de criação, é a criação de conceitos (DELEUZE, G.; GUATTARI, F 2007). Um conceito filosófico certamente está muito distante de um conceito de design, mas o ato de criação que os origina pode ter semelhanças e afinidades a serem exploradas. Sofisticar o pensamento, a reflexão e a ca-

pacidade de criar conceitos de um designer passa a ser fundamental para sofisticar, no sentido de aprofundar, diversificar e fundamentar, o potencial de criatividade e inovação do próprio design.

Por esta perspectiva, o que definirá o potencial de inovação do design será, cada vez mais, a qualidade do pensamento e do conhecimento que este design for capaz de produzir a respeito de seus próprios processos e das questões envolvidas em cada projeto no sentido de descobrir atalhos, rupturas, conexões e multiplicidades. E é aí que o design tende a ser um corpo sem órgãos, e seus processos tendem à formas rizomática e desterritorializações. No entanto, é comum que todo o corpo sem órgãos em algum momento estratifique-se e se torne, ele próprio, um organismo. É provável que o Design Estratégico organize-se em organismo sob o jugo de regras estratificadas e influências dos contextos em que existe.

O método processual para o design que este trabalho propõe, além de operar por desterritorializações e tender ao rizoma, deve encontrar, em alguma medida, o seu corpo sem órgãos. As amarras do organismo, da organização que instrumentaliza os recursos criativos, que se submete a um juízo externo devem ser desfeitas ao longo deste processo. A potência criativa que se busca nesta proposta, encontra na imagem do corpo sem órgãos uma valiosa inspiração.

Este corpo sem órgãos que buscamos para o design é um corpo que se funda na experiência vivida. Recusa a organização rígida que enclausura cada órgão (instrumento ou ferramenta de design) a uma função específica sem espaço para que haja misturas, modificações ou qualquer desorganização do organismo. Este processo, como um rizoma e um corpo sem órgãos, necessita de abertura, de linhas de fugas, de rupturas, conexões e possibilidades de expressão dotadas de potência criativa e liberdade.

É neste estado de devir, de articulação entre caos e ordem, não estratificado, não organizado (no sentido de estar fechado em um organismo) e pleno de potência que o design pode encontrar sua vocação para projetar realidades,

para que aquilo que ainda não é venha a ser. A submissão ao cânone – e o próprio cânone – que caracteriza o organismo se desfaz no corpo sem órgãos. Não há nada além da experiência que se dá na multiplicidade e complexidade.

Naturalmente há de surgir dúvidas e receios acerca dos perigos que um design que opere de forma tão aberta possa acarretar. Certamente este salto em direção à desconstrução do organismo-design e em busca de um corpo sem órgão há de ser vertiginoso e verdadeiramente arriscado. Corre-se o risco de, equivocadamente, encarar a proposta de desconstrução de um organismo como a proposta de destruição total do organismo. Ou a desconstrução de modelos processuais mais frequentemente praticados pelo design, na total anulação de qualquer processualidade do design. A desconstrução aqui proposta não se dá no sentido de aniquilar, mas antes de desconfigurar o que está estratificado para possibilitar novas configurações. Repetindo Deleuze, a prudência há de estar presente nesta empreitada **“como regra imanente à experimentação”** (DELEUZE, G.; GUATTARI, F, Vol.3. 2000, p.10). É necessário manter um tanto de estrutura dos modelos processuais tradicionais de design para que o voo criativo seja vigoroso sem, no entanto, ser fatal.

## 5 DESIGN+PLAY: MODELO PROCESSUAL

### 5.1 O rizoma no DESIGN+PLAY

Os seis princípios aproximados de Deleuze e Guattari (2000) para o Rizoma serão parâmetros para a construção e operacionalização do método processual que este trabalho propõe:

1. Conexões: um rizoma não para de estabelecer conexões;
2. Heterogeneidade: todo e qualquer ponto de um rizoma pode – e deve necessariamente – ser conectado a todo e qualquer outro ponto;
3. Multiplicidade: o rizoma é uma multiplicidade – uma estrutura complexa que não se refere a um uno pré-estabelecido;
4. Rupturas A-significantes: se há uma quebra num rizoma ele pode começar a crescer novamente na mesma linha ou em qualquer outra linha. As conexões de um rizoma estão constantemente sendo quebradas (desterritorializadas) e reconstruídas (reterritorialização);
5. Cartografia e decalcomania: Rizoma é sempre mapa e nunca decalque. Em entrar em um rizoma por qualquer ponto, mapas estão sempre inacabados e sujeitos a revisões.

Este método, que aqui direcionaremos especificamente ao Design Estratégico – mais especificamente a contextos de trabalho coletivo – opera por desterritorializações, tende ao rizoma e busca criar um corpo sem órgãos para si portanto não segue roteiros pré-estabelecidos ou regras imutáveis. Pelo contrário, procura-se por meio desta proposta conservar a liberdade, mobilidade e multiplicidade ao longo de toda a trajetória processual do Design Estratégico, tornando possíveis conexões, rupturas, adaptações, modificações e reinterpretações. A ideia de ‘desarborizar’ o processo do Design Estratégico em busca de maior potencial e realização criativa implica em criar e recriar o próprio processo a cada nova empreitada.

## 5.2 O jogo e o jogo teatral no DESIGN+PLAY

O jogo e o teatro constituem-se de uma rede de ações comunicativas que propomos como formas de catalisar as desterritorializações, linhas de fuga, rupturas, conexões, formas rizomáticas de operar nos processos de Design Estratégico. Há a comunicação do ator/jogador (designer) com seu colega de cena, outro ator-jogador (outro designer) ; há a comunicação do diretor (designer/player/coach) com o ator/jogador (designer) e, talvez a mais óbvia de todas, do o ator/jogador (designer) com a plateia (as pessoas afetadas pelo produto do projeto) entre outras tantas possíveis. Trazer o jogo e o jogo teatral para o Design Estratégico, tem também o objetivo de avivar e sofisticar essa rede de ações discursivas e comunicativas nos grupos que trabalham coletivamente em torno de um projeto.

O Design Estratégico, ao ser vivido, mesmo que parcialmente, como um jogo produz novos efeitos de sentido sobre designers e demais participantes: a sensação de estar em um estado de prazer e entusiasmo, situado em um espaço em que outras lógicas, percepções e ações, diferentes daquelas da vida cotidiana, são possíveis (GREIMAS, 2007). A diversão própria do jogo é o elemento que permite a entrada nesse novo território lúdico e propenso às atividades criativas e criadoras. O jogo é uma atividade que, além de formar grupos sociais capazes de agir coletivamente em direção a objetivos comuns, é capaz de absorver totalmente a atenção, o pensamento e a ação do jogador (designer) (HUIZINGA, 1971).

O trabalho teatral, por sua vez, é multidisciplinar. Da mesma forma, o Design Estratégico utiliza-se de diferentes perfis, expertises e saberes em seu processo. A possibilidade de articular diferentes formas de conhecimento em um projeto coletivo é algo que está na essência da arte teatral e dos jogos, assim como está na essência do Design Estratégico (ZURLO, 2010). Dessa forma, a proposta do uso dos jogos teatrais no processo de Design Estratégico atua também no sentido de possibilitar a formação de equipes multidisciplinares e dotá-las da capacidade de articular de forma criativa sua diversidade de conhecimentos e experiências.

A improvisação teatral proposta no DESIGN+PLAY quando aplicada à metodologia do Design Estratégico tem a função de potencializar o caráter exploratório, investigativo, aberto a lidar criativamente com reveses, erros e imperfeições do momento. O Design Estratégico apreende dos jogos, neste contexto, a característica básica de ser um processo que constrói a si mesmo, inventa-se e reinventa-se ao longo de seu próprio percurso. Enfrentar o imprevisto, a multiplicidade e possibilidades de rupturas e conexões não planejadas são condições fortemente ligadas ao desenvolvimento e aprimoramento do pensar e agir criativos.

Os jogos teatrais de improvisação são introduzidos com a intenção de encontrar caminhos para sair da zona de conforto, desterritorializar, e enfrentar, com divertimento, a incerteza de novos territórios. O estado de prontidão criativa próprio da improvisação implica em ter a consciência de estar em um lugar instável, e portanto, em risco. Isto gera um estado de prontidão para lidar com tudo que possa ocorrer no aqui e agora. Este estado de prontidão criativa, em teatro, significa estar com a mente e o corpo em alerta – mais intensamente alerta do que na vida cotidiana – capaz de absorver e resolver criativamente as previsibilidades e imprevisibilidades do jogo.

### **5.3 DESIGN+PLAY**

#### **5.3.1 O início**

Muitas unidades de trabalho do projeto já estarão definidas previamente para que o jogo possa se iniciar com alguma agilidade. Entretanto, outras unidades podem ser, e é desejável que sejam, criadas pelos próprios participantes ao longo do jogo. Constantemente se fará a pergunta : “Para onde vamos agora?” como forma de criar novas conexões e rupturas.

Não há nenhum ordem prévia para esse começo. Pode-se começar por uma sessão de geração de ideias, ou por jogos de empatia em relação ao público para o qual se projetará, ou qualquer outra atividade. Neste momento a ideia

do corpo sem órgão inspira a construção deste processo: não à instrumentalização dos instrumentos, não à organização rígida dos órgãos.

Seguindo a lógica da improvisação teatral e dos jogos teatrais (SPOLIN, 1998) (JOHNSTONE, 2012) para cada problema percebido pelo diretor - designer no caso do Design Estratégico – um ou mais jogos serão usados para resolvê-los. Assim, a ordem, intensidade e quantidade de vezes que os jogos serão aplicados dependerá das especificidades de cada grupo e projeto. Alguns desses objetivos - que preferimos por ora chamar de intenções – estão listados a seguir.

Uma primeira unidade (ou mais de uma simultaneamente) deverá ser escolhida, por meio de jogo, sugestão do grupo ou do designer/coach. Essa unidade é trabalhada através de jogos específicos indicados pelo designer-coach. Todas as unidades serão trabalhadas através de jogos. Desta forma, haverá os jogos voltados a geração de ideias, prototipagem, investigação, prototipagem e assim por diante. Novas unidades de trabalho que surjam exigirão a adaptação de jogos a elas.

Os objetivos trabalhados pelos jogos desenvolvidos são listados com a única finalidade de facilitar sua compreensão. A ordem da não deve sugerir nenhum roteiro e tampouco hierarquia. As características do processo iterativo que se busca na aplicação deste método determina que cada um desses objetivos pode ser trabalhado repetidas vezes em diferentes momentos do processo. Seguindo a lógica da improvisação teatral e dos jogos teatrais (SPOLIN, 1998) (JOHNSTONE, 2012) para cada problema percebido pelo diretor - designer no caso do Design Estratégico – um ou mais jogos serão usados para resolvê-los. Assim, a ordem, intensidade e quantidade de vezes que os jogos serão aplicados dependerá das especificidades de cada grupo e projeto.

No entanto, a natureza dos processos de Design exige a entrega de uma solução/resultado dentro de certas condições pré-estabelecidas: tempo, orçamento, escopo e demais características colocadas como necessárias ao projeto e aos seus produtos. Alguns critérios e procedimentos arbitrários serão

utilizados com o objetivo de garantir que o processo, apesar de desenvolvido de forma rizomática, atenda às condições colocadas como indispensáveis.

### **5.3.2 Critérios arbitrários de Parada**

Embora contrariem a noção de rizoma, estas predefinições servem, paradoxalmente, para que o próprio rizoma possa fluir. Estas estruturas são mantidas e utilizadas quando necessário tendo em vista a prudência necessária para que o processo volte a se organizar quando for necessário. O rizoma há de se formar e ser predominante no processo, no entanto, algumas estruturas arborescentes existirão. Esta coexistência, em alguns pontos, de rizoma e árvore-raiz já foi mencionada por Deleuze e Guatarri (2000) e tida como algo esperado,

Haverá uma única unidade de trabalho sempre presente: “Está Apto?” Como não há a melhor solução, uma solução ideal ou ponto final do processo, mas apenas aquelas que atendam aos requisitos definidos pelo briefing, chamaremos estas de aptas (suficientemente boas), segundo determinados critérios. É o momento em que se avalia e escolhe quais propostas devem ser levadas adiante. Este é um critério arbitrário de parada, Um recurso usado para trazer o rizoma novamente para uma raiz quando as circunstâncias e exigências do projeto assim exigirem.

O processo sempre estará aberto, e se continuar acontecendo seguirá gerando soluções, ou melhorando aquelas que já foram consideradas ótimas. Justamente por isso é preciso estabelecer um critério de parada que garanta que o projeto fará a entrega a que se propõe no prazo previsto. Este critério é a unidade de trabalho “Está Apto?”. A qualquer momento, qualquer participante, ou o designer-coach, pode propor uma rodada de jogos no sentido de avaliar se aquilo que já foi feito está apto a ser entregue como produto do projeto. Esta é a única certeza que se tem ao iniciar o processo: haverá momentos em que a pergunta “Está Apto?” e a avaliação do que já foi criado em relação às exigências e expectativas do processo será feita.

A expressão suficientemente boas pode, erroneamente, inspirar a sensação de medíocres, apenas razoáveis ou até mesmo ruins. É preciso compreender que o processo, a exemplo do rizoma, não possui um ponto definido de começo ou final. É feito apenas de movimentos, caminhos, conexões que não param de se configurar, reconfigurar, conectar, romper, desviar. Sendo assim, nunca haverá o ponto final que marca a solução definitiva para um problema, mas apenas um ponto em que se atinge uma solução boa o bastante e que o produto gerado pelo processo já é capaz de cumprir as funções a que se destina.

### **5.3.3 O Papel do Designer/player/coach**

Designers Estratégicos e seus parceiros em projetos coletivos (clientes e outros agentes) tradicionalmente têm papéis distintos e contribuições claramente definidas. O designer tende a ser o agente que conduz o processo, aplica ferramentas, facilita as conversações, habilita e empodera outros participantes (MERONI, 2008). O designer atua, segundo a visão de Manzini (2003), no sentido de viabilizar, facilitar e garantir que ações importantes para o processo realmente aconteçam, sejam criativos e contem com a ampla participação de todos os parceiros envolvidos (MANZINI, 2003).

As mudanças na atuação do designer apontadas por Meroni (2008) e Manzini (2003) mantém a clara definição do limite que separa o trabalho de designers do trabalho dos demais participantes do projeto/processo. O designer é um facilitador, dirige o processo. Os outros parceiros atuam como agentes que são guiados ou fomentados pelo designer. Em uma alusão ao jogo, o designer seria o coach, ao passo que seus parceiros seriam os jogadores.

Na proposta do DESIGN+PLAY o designer age não apenas como um instrutor ou facilitador, mas como um coach que também joga o jogo, um provocador que também é provocado. É papel do designer atuar, ser agente e sujeito, transformar e ser transformado pelo grupo com o qual trabalha. Neste jogo/design, o designer é jogador e treinador. É aquele que joga ativamente em uma equipe enquanto treina os jogadores, faz em vez de apenas dizer o que fazer.

Desta forma, o processo pertence tanto ao designer quanto aos outros componentes do time. (MILLER, 2017)

O papel de coach é mais firmemente exercido no sentido de evitar que o processo volte a formas antigas, repetitivas e pouco criativas (arborizadas). A metodologia é especialmente proposta pelo designer, aí exercendo uma função mais aproximada àquela de um instrutor, no sentido de desconstruir estruturas que enrijeçam a proposta de rizoma.

#### **5.3.4 As intenções dos jogos**

Os diversos jogos utilizados no DESIGN+PLAY têm a intenção de promover nos jogadores um efeito de sentido que Greimas (2007) chamou de 'sujeito lúdico'. Trata-se de um estado prazeroso, passional, lúdico que o indivíduo experimenta ao ocupar as brechas de liberdade existentes entre os sistemas de regras coercitivas de um jogo. Este efeito de sentido cria o que chamamos de estado de jogo, ou estado de prontidão criativa e possibilita ao jogador ser agente do jogo e operar sobre ele.

Os jogos também são usados com a intenção de delimitar de um conjunto tempo/espaço/ação/regras em que o jogo ocorre. Este 'enquadre do jogo' suspende temporariamente a lógica dos pensamentos, ações e regras cotidianas. O 'enquadre do jogo' existe em um estado lúdico extra cotidiano.

A formação de um grupo, ou time, também é trabalhada por meio de jogos que têm a intenção de sintonizar as pessoas e estabelecer um código próprio – e eficiente – de ações comunicativas verbais e não verbais. Alguns jogos têm ainda a intenção de explorar a capacidade empática dos jogadores. Através de exercícios de sensibilidade, busca-se o desenvolvimento de habilidades que possibilitem colocar-se no lugar do outro.

A expressão 'pensamento corporal' surgiu ao longo da pesquisa no sentido de afirmar, e experimentar, que há questões criativas que não se resolvem apenas

na instância do pensamento. Ações físicas também são ações discursivas que constroem e carregam consigo significados, ideias, pensamentos e potencia criativa.

O que chamamos de caos criativo pode ser relacionado com as desterritorializações já mencionadas anteriormente. Criar o caos, neste sentido, é abandonar o território seguro, desorganizar, desconfigurar para que seja possível reconfigurar criativamente. Os jogos usados neste momento buscam gerar um incômodo, misto de ansiedade e entusiasmo. Um sentimento de desadaptação que seja intenso o suficiente para impulsionar à busca de novos territórios, novas soluções, sem, no entanto, ser tão ameaçador a ponto de paralisar qualquer ação criativa

## **6 RELATO DA EXPERIÊNCIA**

### **Design Estratégico – TEA LAB**

#### **O objetivo geral**

O objetivo geral da experiência foi a análise do método usado DESIGN+PLAY baseado no jogo, adaptado à metodologia do Design Estratégico como um meio de ampliar as possibilidades criativas do processo e a discussão acerca das relações desta aplicação prática com as articulações teóricas já elaboradas em capítulos anteriores. Desta será discutir e avaliar a pertinência e eficácia do uso de uma versão do método,

#### **O tema**

O tema escolhido foi TEA (transtorno do espectro autista) e os critérios para esta escolha foram bastante genéricos: é um tema de interesse social, não se vincula a nenhuma organização em particular, é pouco conhecido pelo grupo de designers que participou do trabalho. Pareceu-me particularmente interessante o desafio de trabalhar com um tema pouco conhecido dos participantes,

começando o processo do “zero” a partir deste primeiro LAB. Os participantes que não eram ligados ao tema não receberam nenhuma informação prévia sobre o assunto. No, entanto, para facilitar compreensão por parte daqueles que lerão este trabalho, explicamos brevemente:

“O TEA se caracteriza por perda do contato com a realidade, decorrendo de dificuldade ou impossibilidade de comunicação, inabilidade para estabelecer contato afetivo e interpessoal. Distúrbio do desenvolvimento complexo, apresenta etiologias múltiplas e se caracteriza por graus variados de gravidade” (FORNER, V.B. ; TELLECHEA, N.; 2015 p.315)

TEA é uma nomenclatura relativamente recente, adotada a partir do DSM-5 (AMERICAN PPSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2014) e agrupou num mesmo espectro diversos diagnósticos que até então eram tratadas separadamente como “transtorno autista”, “transtorno de Asperger”, “transtorno desintegrativo da infância” e “transtorno global do desenvolvimento S.O.E”. Esta mudança possibilitou diagnósticos mais precoces, avaliações mais precisas em relação a níveis de gravidade e, por consequência, intervenções terapêuticas igualmente mais precoces e precisas. (FORNER, V.B. ; TELLECHEA, N.; 2015)

## **A proposta**

Embora o método planejado para este projeto com o TEA previsse ao menos quatro encontros de 3 horas de duração, totalizando 12 horas e 4 iterações, nesta experiência realizamos apenas o primeiro destes 4 encontros e por consequência o que chamamos de primeira iteração.

## **O grupo**

O grupo foi composto por designers e pessoas que tivessem algum relação pessoal ou profissional próxima com a questão do TEA, totalizando 14 pessoas (6 designers estratégicos e 8 pessoas ligadas ao TEA). O grupo de participantes relacionados ao TEA foi composto por 1 mãe e 1 pai de criança diagnosti-

cada com TEA, 1 fonoaudióloga especializada em TEA, 2 psicopedagogas especializadas em TEA e 3 educadoras de escolas infantis com grande experiência em alunos com TEA.

## O problema

Nenhuma especificação, pesquisa ou qualquer tipo de informação prévia sobre o tema foi fornecido ao grupo. Apenas colocou-se um desafio bastante amplo: “Produzir insights criativos como auxílio a questões ligadas ao TEA.” O desafio foi intencionalmente amplo e desprovido de maiores informações ou explicações justamente para manter a maior abertura possível ao processo, sem uma “raiz principal” que já induzisse à figura da árvore.

## 7 O TEA LAB

Os participantes não foram apresentados uns aos outros. A ideia foi permitir que tudo aconteça já dentro do jogo. Foi explicado que ali havia pessoas que conheciam muito bem o TEA porque vivem próximos a esta realidade, e outras pessoas, designers, que não tinham proximidade com o tema. Também foi dito que a proposta era usar o jogo como principal recurso e que a partir daquele momento todos iriam “jogar design”. As unidades de trabalho foram escritas numa das paredes. Alguns espaços ficaram vazios para serem preenchidos por unidades que surgissem ao longo do jogo.

Ao final da atividade, mostrei aos participantes que as unidades de trabalho estavam escritas na parede e que os espaços em branco poderiam ser preenchidos por sugestões deles. O grupo pode, e é desejável que o faça, decidir qual a próxima conexão perguntando-se e discutindo “**para onde vamos agora?**”. Qualquer direção é possível, qualquer conexão é possível, assim como é possível que se escolham duas conexões que sejam executadas ao mesmo tempo. (essa proposta busca uma aproximação ao rizoma descrito por Deleuze e Guatarri (2000 Vol.1). Caso a discussão sobre o próximo passo se alongue demais, é tarefa do designer/coach propor um jogo que destrave o

processo e facilite a escolha. Uma vez que o jogo começa, seu fluxo não deve ser interrompido (a bola não pode cair no chão). Os jogos de improviso teatral tem papel importante aqui porque muitos deles tem esse caráter de não permitir que o jogo pare, ou o estado de jogo, o sujeito lúdico se enfraqueça.

A qualquer momento qualquer um dos participantes poderia propor uma avaliação “**Está apto?**”. Caso a avaliação não fosse proposta naturalmente o designer/coach deveria usar um critério arbitrário de parada, que normalmente é quando ele percebe ideias que já podem ser apresentadas ao grupo e discutidas ou quando o tempo de duração da oficina está chegando ao final.

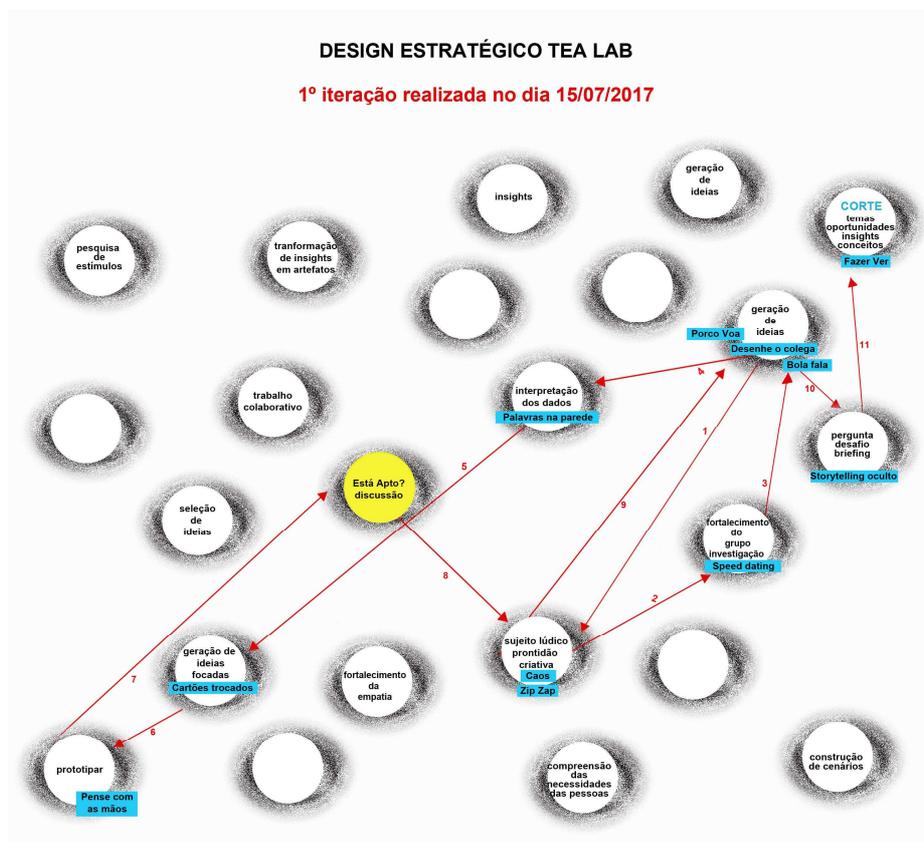


Figura 8 - Representação gráfica do processo

O ponto de partida do TEA LAB foi decidido por um sorteio simples. Dentro de uma caixa estão vários cartões, em cada um deles está escrita uma unidade de trabalho do processo de design estratégico. (ex. Ideação livre, ideação dirigida, investigação do assunto, empatia, quebra-gelo, faz-grupo).

Um participante escolheu um cartão aleatoriamente. Este cartão sorteado foi o a primeira unidade de trabalho executada no processo. O objetivo deste sorteio é começar por um ponto que não tenha sido escolhido racionalmente. Assim tentamos evitar que o processo já comece territorializado, enraizado, que comece pelo começo. O cartão escolhido aleatoriamente foi “geração de ideias”. Isto determinou que eu, como designer/coach, escolhesse um jogo que trabalhasse a geração de ideias: “Desenhe o Colega”. Esta foi a primeira atividade do grupo, antes mesmo que fossem apresentados uns aos outros ou falassem das suas experiências. Desta forma os participantes começam o jogos sem saber quem é designer, especialista ou familiar. São todos jogadores.

### **Desenhe o colega**

Os participantes são orientados a pegar, cada um, uma folha de papel e um lápis que estão sobre as mesas de trabalho. Após avisar que terão 30 segundo para executar a tarefa emite-se o comando: olhe para o colega que está a sua esquerda. *“Atenção, em 30 segundo... desenho o colega ao lado!”* Os 30 segundo são controlados por um cronômetro e o exercício é interrompido rigorosamente quando o tempo se esgota. É muito comum que, enquanto desenhavam, os jogadores peçam muitas desculpas ao colega e manifestem muitas críticas às suas própria falta de habilidade para o desenho. O designer/coach anota algumas das frases em uma parede ou flip chart e mostra, no final do jogo, as frases ditas pelos jogadores enquanto desenhavam: *“desculpa, ficou horrível”*; *“não consigo”*; *“desculpa, desenhei você todo deformado”*. Mesmo os designers, com mais habilidades de desenho, demonstraram certo constrangimento: *“em 30 segundo foi o melhor que deu pra fazer...”*. Comentei as frases que estavam escritas na parede, todas se desculpando de alguma forma com o colega retratado pelo desenho não ter ficado bom. Perguntei: ***“Eu pedi um desenho bonito? Pedi um desenho realista? Pedi ao menos que fosse um retrato figurativo? Não. Apenas pedi para desenhar o colega. Vocês deduziram que deveria ser um desenho bonito, realista, figurativo e que retratasse o colega com fidelidade. Nada disso estava no enunciado do jogo, isto estava apenas na cabeça de vocês. A partir de agora, atentem-***

***se ao que for pedido ou ao que for proibido. O que não for expressamente pedido ou proibido vocês podem resolver do jeito que quiserem.***” Segundo Greimas (2007), a exploração desses espaços alternativos entre regras produziria o efeito de sentido do sujeito lúdico. Assim, o maior prazer do jogo estaria em encontrar uma linha de fuga e desterritorializar as próprias condições do jogo.

**(sujeito lúdico, prontidão, geração de ideias)**

O jogo então prosseguiu na seguinte sequência

### **Caos**



Figura 9 - Caos

Este jogo é usado nos momentos iniciais dos ensaios teatrais. Deve ser utilizado no DESIGN+PLAY sempre que o designer/coach – ou algum participante – percebe que o grupo está apegado a uma lógica crítico/analítica mais do que à possibilidade de arriscar novas soluções. O jogo, pensando pelo prisma da desterritorializações, se mostra necessário e útil, quando as pessoas dominaram o território - ou um microterritório dentro de um território maior – e não conseguem se deslocar desta posição em direção ao que é desconhecido, criativo.

O grupo é convidado a andar pela sala. Não há uma direção definida, pode-se andar para qualquer direção e mudar de direção sempre que desejar. Chamamos esta caminhada de formigueiro. É importante que os jogadores se distribuam pela sala, sempre que percebam que há um espaço vazio tentem se encaminhar para este espaço e preenchê-lo. Quando a caminhada está harmônica, isto é, os jogadores andam em direções variadas, preenchem os espaços vazios da sala e estabeleceram um ritmo harmonioso os comandos começam a ser dados. A caminhada nunca para. Começam os comandos.

Primeiro comando. Pede-se que cada jogador escolha mentalmente um colega. A escolha deve ser feita discretamente sem que os outros percebam quem foi o escolhido, é um parceiro oculto. Depois ordena-se que cada jogador siga o seu parceiro oculto encostando seu próprio ombro esquerdo no ombro direito do parceiro. Como cada jogador estará perseguindo um outro jogador, instala-se uma confusão física na caminhada que até então buscava harmonia.

Segundo comando. Volta-se a caminhada formigueiro harmoniosa. Cada jogador escolhe um segundo parceiro oculto. Desta vez a ordem é para fugir deste parceiro. Cada jogador deve andar na direção oposta do parceiro oculto, buscando estabelecer a maior distância possível.

Terceiro comando. Volta-se a caminhada formigueiro harmoniosa. Cada jogador deve agora, ao mesmo tempo, seguir o primeiro parceiro encostando seu próprio ombro esquerdo no ombro direito do colega e fugir do segundo parceiro, buscando estabelecer a maior distância possível. A impossibilidade de executar a terceira tarefa forma o que chamamos de caos físico neste momento.

Sob as condições coercitivas das regras desta atividade, os jogadores tiveram que encontrar um modo de resolver o problema que não tem como ser resolvido a não ser assumindo o caos, a bagunça e a desorganização física e espacial. O enquadre do jogo é estabelecido, o sujeito lúdico fortalecido. Os jogadores se divertiram muito nesta atividade, mas mostraram-se muito desconfortáveis com o fato de não saber como resolver aquilo. **“Não tem como fazer**

isso!"; **“Como tu queres que a gente faça agora?”**, foram algumas das perguntas feitas. Estas reações davam a impressão de que o grupo esperava, e desejava, ser conduzido no processo – e permanecer em seu território de segurança –, sobretudo quando dúvidas e dificuldades apareciam.

O jogo assim cumpria sua função de criar a linha de fuga, desfazer o espaço da segurança, e promover a desterritorialização.

**(Sair da zona de conforto, prontidão criativa, sujeito lúdico)**

### **Speed dating**

Dois grupos. O primeiro grupo forma um círculo em que as pessoas estão viradas para fora. Cada pessoa está virada de frente para fora do círculo. O segundo grupo forma um círculo em torno do primeiro, com as pessoas viradas para dentro do círculo. Desta forma, cada pessoa do círculo interno olha diretamente para uma pessoa do círculo externo.

Cada participante deve falar com a pessoa que está à sua frente por 1 minuto, até o que o coach dê o comando: Roda. Os dois círculos rodam e mudam as duplas que conversam. Repete-se até que os círculos voltem à posição inicial. Este jogo permite que os participantes se conheçam rapidamente.

Em uma segunda etapa possível, repete-se a atividade, porém os jogadores têm um tema determinado para falar. Ex. As principais dificuldades de comunicação que um autista tem. Esta segunda etapa permite uma rápida e espontânea investigação sobre o conhecimento que o grupo já possui sobre o tema. Esta foi a primeira oportunidade que os participantes tiveram de falar uns com os outros sobre quem eram e o que faziam. Foi o momento em que eles se apresentaram aos colegas (um a um, nunca um se apresentando para o grupo). Como este jogo só foi proposto depois do jogo iniciado, o grupo já havia entrado em estado de jogo, já vivia o sujeito lúdico, já havia se divertido e trabalhado coletivamente sem saber quem era quem. Todos foram jogadores antes de saberem que eram psicólogos, designers, etc...

**(formar time, empatia, investigação)**

## Bola-Fala

O grupo forma um círculo. Uma bolinha de tênis é usada. Um participante joga a bolinha para outro e diz uma palavra. Outro participante joga a bolinha e diz outra palavra e assim por diante. As palavras são anotadas na parede ( ou num *flip chart*). Este é um jogo de associação. Os participantes não são alertados de que o objetivo do jogo é a associação de ideias. Isto deve ocorrer naturalmente. Pedi para que começassem o jogo enquanto eu anotava as palavras na parede. Espontaneamente as palavras foram se associando em torno do tema. Num segundo momento pedi para que dissessem somente substantivos; depois, só verbos; e por último somente adjetivos.

**(associação livre de ideias, investigação acerca do assunto)**

## Parede-Fala

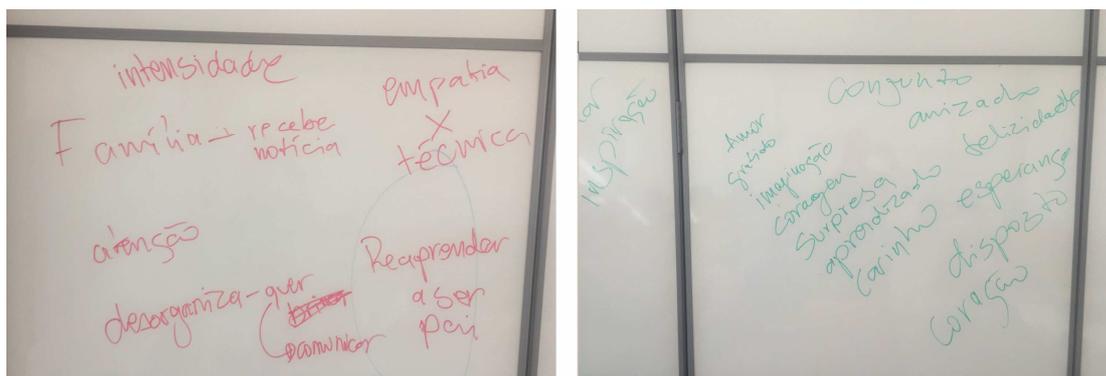


Figura 10 - Parede Fala

Pedi para que uma das participantes olhasse as palavras na parede, escolhesse algumas e relacionasse com o tema. comentem as palavras na parede e suas relações com o TEA. Em seguida, pede-se que usando esta palavras os participantes formem frases relacionadas ao TEA. A pessoa que chamei era mãe de um menino autista. Ela escolheu a palavra felicidade que estava escrita na parede. ***“A notícia de ter um filho autista pode trazer uma grande infelicidade. A notícia de ter um filho normal não é sinônimo de felicidade, e a notícia de um filho autista não é sinônimo de infelicidade. No momento que eu tive a notícia foi uma grande martelada na minha cabeça.(...)”***

A fala da mãe gerou um momento de intensa empatia e possibilitou uma conversa sobre o assunto entre todos os participantes. Os especialistas contaram algumas de suas experiências e os designers fizeram perguntas. Foi o momento em que os designers puderam de alguma forma entrevistar e fazer sua própria pesquisa sobre o tema.

**(associação de ideias focadas no tema, formação de conceitos)**

### Cartões trocados



Figura 11 - Cartões trocados

Um jogo de criação. Pedi para que cada pessoa do grupo escrevesse em três cartões respectivamente o nome de um produto, o material de que é feito este produto e a principal função do mesmo produto. Por exemplo, cartão 1: panela; cartão 2: ferro; cartão 3: serve para cozinhar. Esses cartões são embaralhados e cada grupo escolhe aleatoriamente três cartões (um produto, uma material e um função). O desafio do grupo é criar um produto com as características dos cartões que pegou. Assim, um grupo pode ficar com a tarefa de criar uma panela, feita de tecido, que serve para pentear o cabelo.

Acrescentei ao grupo o desafio de criar um “objeto” com as características escritas nos cartões que seja útil em relação ao tema do LAB.



Figura 12 - Cartões trocados

O desafio de criar um “objeto” com características absurdas provoca a discussão a respeito do tema e de que intervenções de design podem ajudar na questão. Naturalmente os grupos criam outros artefatos que não apenas objetos. **(geração de ideias focadas)**

### **Está Apto?**

Corte arbitrário. Como Designer/coach propus que os grupos apresentassem o que haviam criado e que se fizesse a discussão dos conceitos que estava por trás das ideias já formuladas.



Figura 13 - Está apto?

Alguns trechos transcritos da discussão:

***‘Uma pessoa que não enxerga desse jeito pode querer sentar de outras formas... ficar me pé em cima, por exemplo... É e não é...’***

(sobre como uma pessoa autista se apropria de um objeto que sirva para sentar)

***“Se diz que a criança com TEA frequentemente “se desorganiza”, mas o que é esse desorganizar? Desorganiza para quem? Para a criança ou para a sociedade? Onde está e em que nível esta essa desorganização?”***

(sobre os julgamentos e avaliações que se faz dos comportamentos de uma pessoa com TEA)

***“se a gente faz uma cadeira do amor, em forma de coração, a criança senta nessa cadeira quando ela quer carinho, atenção.... A criança com TEA vai atribuir o significado que ela quiser a cadeira. A cadeira do coração pode ser a da raiva, a criança ressignifica o tempo todo.”***

***“ela é que decide o que a cadeira significa, um coração não tem significado nenhum para ela...”***

***“A relação com o TEA tem um componente grande de processos de significação. Resignificação. A criança dá um sentido e tu tem que descobrir qual é, porque ela não é capaz de dizer...”***

***“muitas vezes ela se desorganiza porque quer alguma coisa, e é assim que ela diz que quer...”***

***“a criança é madeira, ela não se molda. Nós temos que ser metal, que a gente aquece, molda e pode aquecer de novo e moldar de novo...”***

## **ZIP ZAP**



Figura 14 - Zip Zap

Depois de um trabalho intelectual e bastante sério, o grupo está cansado e sente a necessidade de voltar a jogar “divertido”. Sugiro o Zip Zap. Este é um jogo muito conhecido nos ensaios de teatro que foi adaptado aos objetivos de um grupo de trabalho criativo voltado a inovação. Os participantes posicionam-se em um círculo. Num primeiro comando, um jogador aponta o braço para o colega posicionado ao seu lado e ao mesmo tempo diz: *láááá!*. A ação (apontar o braço) e o som (*láááá*) são executado sempre em conjunto. Cada gesto específico corresponde a um som específico. O movimento acontece como se o primeiro participante passasse a ação ao seu colega da direita. Cada jogador que recebe o zip, passa-o para o seu colega da direita. Quando se completa uma volta inteira no círculo, um novo comando é agregado ao exercício. O

participante ao receber o *íáááá* do seu colega, pode escolher entre seguir com o mesmo gesto e som, rodando na mesma direção ou devolver o movimento ao colega que o passou, invertendo a direção em que o círculo gira. Para essa ação (devolver e mudar a direção do círculo), o jogador fecha os punho e posiciona os braços como escudo e emite o som: *combo!* O ritmo dos movimentos deve ser acelerado e o desafio é manter o círculo girando sem ser interrompidos pelo erro de algum dos jogadores. O desafio é que cada jogador coordene corretamente o gesto, o som e a intenção correspondente. Outros comandos e ações são introduzidos. Apontar o braço como uma flecha para um colega da frente e dizer *zip*, significa quebrar a lógicas do círculo e passar o movimento para o colega que estiver à sua frente. Nesse momento o grupo tem três conjuntos de ação, intenção, som. A estes são acrescentados outros, até que se chegue a um repertório de 12 conjuntos. Os erros são frequentes e aumentam a medida que o repertório de possibilidades aumenta. As confusões entre o som, a ação e a intenção feitas pelos jogadores costumam provocar risos e divertimento. Resolver a ação do jogo apenas com o pensamento mostra-se impossível. Corpo, voz e o pensamento devem estar coordenados. Além das regras referentes aos movimentos, sons e intenções só há uma outra regra neste jogo: não existe erro. Quando um participante se confunde, o próximo deve retomar imediatamente e a partir dali restabelecer os códigos corretos sem parar o jogo. Ao evoluir, o jogo ocorre sem erros por um tempo cada vez mais longo sem interrupções e o grupo domina o novo e complexo código de comunicação. No entanto, o início, com muitos erros, risadas, dúvidas restabeleceu muito intensamente o estado de jogo, o sujeito lúdico e fortaleceu a noção de time e coletividade.

Depois de uma atividade muito intelectual, de criação, em que todos ficaram muito tempo sentados, este jogo totalmente físico desfaz-se a norma de que a criação é trabalho específico do cérebro e traz o que chamamos de “pensamento corporal”.

**(recuperar sujeito lúdico, prontidão, estado de atenção)**

**Storytelling oculto**



Figura 15 - Storytelling Oculito

Pergunto: Para onde vamos agora? Ninguém responde. Proponho Storytelling Oculito, um jogo que volte para o clima de criatividade. Este jogo somente pode ser aplicado uma única vez por grupo ou pessoa. Divide-se o grupo em duplas. Combina-se que um dos elementos da dupla sairá da sala e o outro permanecerá na sala. Quem permanece na sala tem a tarefa de criar uma história curta. Quem sai da sala, volta e entrevista o parceiro fazendo perguntas cujas respostas sejam obrigatoriamente sim ou não. Através dessa entrevista, o jogador tem a tarefa de descobrir a história criada pelo outro.

\*Apenas os participantes que ficam na sala recebem uma informação: eles não criarão história alguma, responderão aleatoriamente uma sequência de sim e não.

Ao final, este participante conta ao grupo a história que conseguiu reconstruir através das perguntas que fez. É então revelado que a história foi integralmente criada por ele através das perguntas que fez. A grande surpresa dos jogadores foi perceber que as histórias “absurdas” que eles haviam “decifrado” através de suas perguntas era, na verdade, uma história por eles criada. Este jogo trabalha a capacidade de formular as perguntas certas em busca de construir sentido. Sobretudo permite viver de forma lúdica a sensação de que “todo mundo pode criar, mesmo que não esteja consciente disso.”

**(geração de ideias livre, *framing* e *reframing*)**

## Cartões trocados

O grupo decide voltar aos “Cartões Trocados” numa nova iteração. Proponho que dessa vez tentem encontrar o conceito base das propostas que farão. O jogo desta vez é direcionado a criar e conceitos fundamentais que nortearão a criação de artefatos.



Figura 16 - Discussão dos conceitos

## Está Apto?

Corte arbitrário. Propus que a discussão dos conceitos e ideias já formulados até este momento do jogo por cada grupo em relação ao tema, TEA, e das oportunidades de intervenções do Design Estratégico. Alguns grupos usaram a prototipagem como forma de demonstrar o seus conceitos e pensamentos.



Figura 17 - Está apto? Discussão.



Figura 18 - Está apto?

## FAZER VER

Corte arbitrário. Chegando ao fim do primeiro encontro (primeira iteração), peço para que os participantes expressem os conceitos e oportunidades até então desenvolvidos de alguma forma que possam ser compreendidos por pessoas que não participaram do LAB.

**CONCEITO TRABALHADO:** "DESORGANIZA - QUER"

**PROBLEMATICA:** O que a criança realmente precisa ou quer quando se "desorganiza"

→ O que pensar a partir daqui:  
 → Redes: como trabalhar as diversas redes ligadas a esta família?  
 → Que materiais usar neste artefato, que seja acolhedor, demonstre cuidado pela questão tátil?

→ impossibilidade de responder, com um mesmo artefato, a esse desafio - pois as necessidades e desejos são muitos.

A partir dessa constatação, foi pensado um artefato para a família: para que a família se ENXERGUE, se RECONHEÇA, se APROXIME e esteja voltada para ela mesma. Pois cada criança e cada família é diferente e

Mas em toda situação existe a necessidade de cuidado, que vem em 1 lugar da FAMILIA.  
 Que articula com a sociedade.

**Desorganiza - quer ...**

Cadeira → madeira e palha

limpar a boca e mãos

Cadeira

coloca em foco para receber atenção p/ outros

permite o isolamento p/ aqueles que precisam

impassível/ atender todo espectro com um artefato

- \* Metáfora para cuidado (Limpar boca/mãos)
- \* Romper padrões de comportamento
- \* Palha - toma forma do corpo → cuidar a textura

Figura 19 - Fazer ver

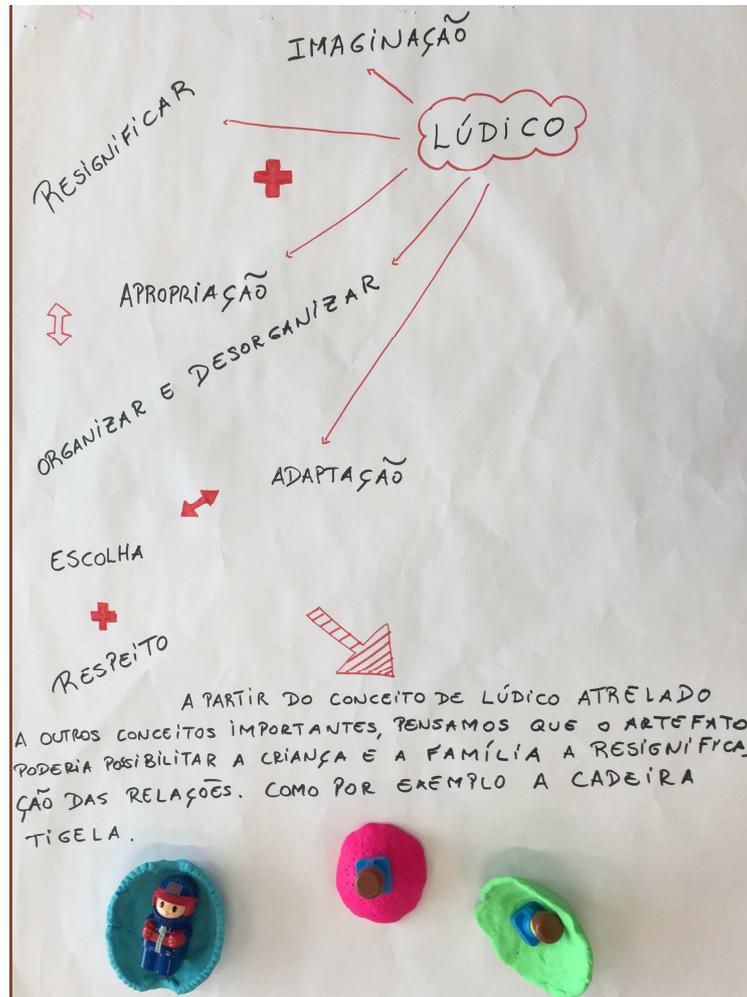


Figura 20 - Fazer ver

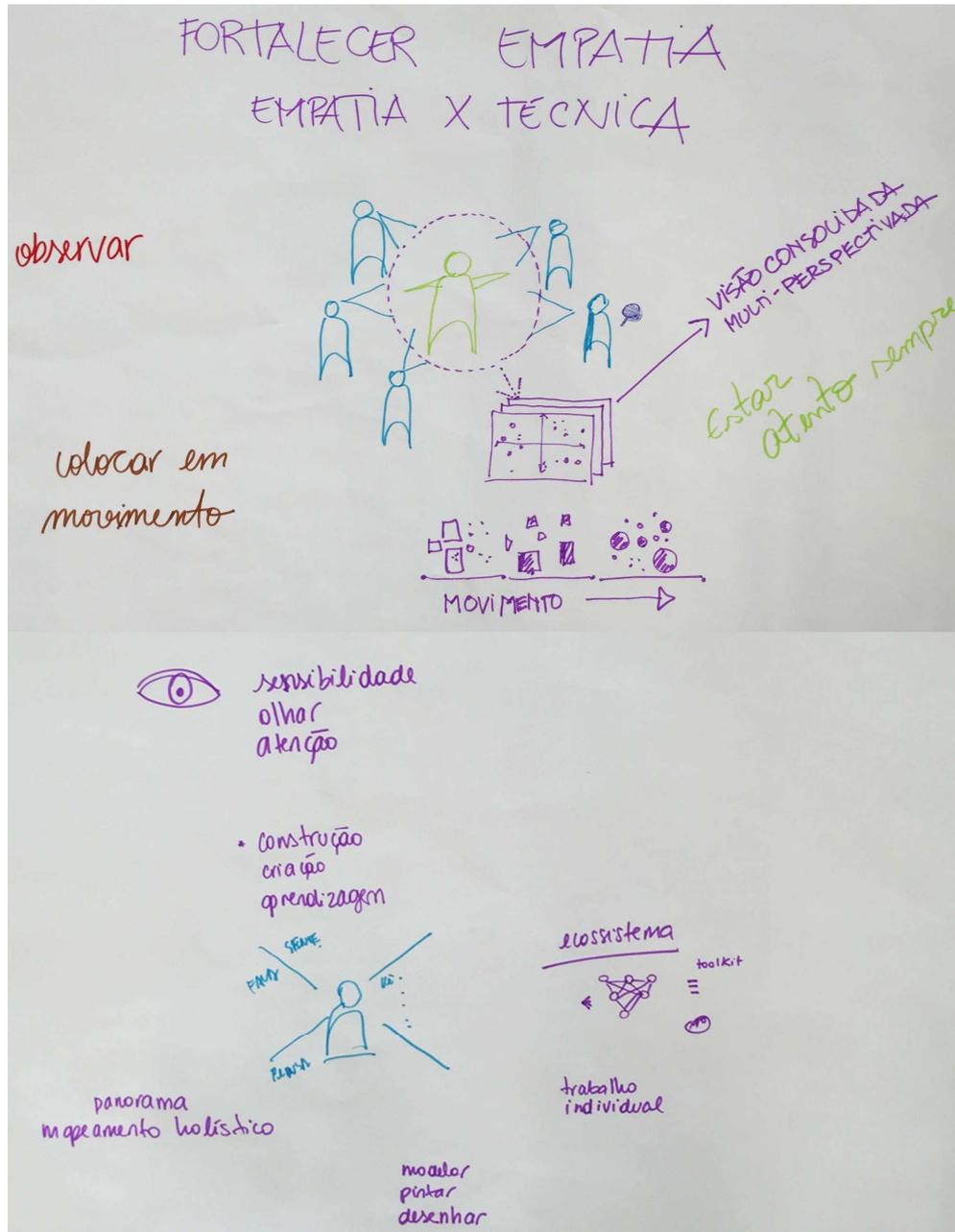


Figura 21 - Fazer ver

## 8 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

A experiência de aplicação do método DESIGN+PLAY trouxe bastantes elementos para a reflexão e incitou a possibilidade de novos trabalhos.

O método em si, quando propõe “jogar design” já desterritorializa os processos de Design, em especial Design Estratégico, que embora use alguns jogos dentro do design, não joga o design.

O designer entra no ‘**enquadre do jogo**’ quando, ao contrário do que se possa pensar, encontra um espaço de coerção em que é pressionado a respeitar regras. No caso do DESIGN+PLAY, além das regras propostas nos enunciados, há a coerção do cronômetro que estabelece o tempo de cada atividade como uma regra imutável e arbitrária. Ou seja, tem que fazer o que foi dito e tem que fazer rápido, no tempo determinado.

Greimas (2007) afirma que o prazer do jogo está na exploração de espaços em que as regras não estão claras, entre o dito e o não dito: fazer algo diferente do que o enunciado determina mas que ao mesmo tempo não o contraria ou desobedece. Ou seja, encontrar uma linha de fuga e desterritorializar-se. A própria entrada no ‘**enquadre do jogo**’ e o efeito de sentido do sujeito lúdico, aconteceriam por desterritorializações em relação as regras do jogo.

Na experiência do Design Estratégico TEA LAB, percebi que os jogadores sentiam-se bastante desconfortáveis com este espaço existente entre as regras, entre o que é prescrito e o que é proibido. Frequentemente me perguntavam: “**pode fazer isso? Você não explicou se isso é pode ou não...**” Antes de experimentarem o prazer de explorar as brechas, havia o movimento de romper as barreiras mentais que os fazia acreditar de que não haveria brechas, de que o designer/coach teria respostas para todas estas dúvidas. A medida que eu respondia que se eu não havia mencionado alguma regra cabia a eles decidirem o que fazer, o prazer de explorar esse espaço começou a ser exercitado. Neste ponto, a criatividade se manifesta já no próprio processo ao passo que cada um resolve a sua dúvida do seu jeito, completa a lacuna das regras criando sua própria regra para aquele espaço. É também neste ponto que começam as desterritorializações internas ao próprio jogo. E que novas conexões, rupturas e formações rizomáticas podem ser incipientemente percebidas.

O jogo teatral traz o corpo para o processo. Faz-se design com o corpo todo. Essa é uma desterritorialização bastante flagrante em relação ao design tradicional. E que teve efeitos surpreendentemente positivos nesta experiência. A adesão as atividades físicas foi total, entusiasmada e divertida. A formação de um time através destes jogos foi rápida e consistente e o espírito colaborativo do time – e as vezes competitivo em relação ao outro time – se manifestou com bastante clareza.

O envolvimento do corpo inteiro no jogo do design inspira a imagem do corpo sem órgãos, ao passo que desafia a hierarquia que coloca o cérebro como principal e mais nobre órgão da criatividade e do pensamento. Pensa-se com o corpo, move-se com o cérebro, fala-se com as mãos. Há, de alguma forma, um confronto com o organismo criativo organizado pelo ‘sistema da criatividade’. Embora a norma determine, neste jogo não deixamos o corpo do lado de fora da sala da reunião de brainstorming, assim como não deixamos o cérebro pendurado no vestiário do ginásio.

O papel do designer/coach exigiu muito mais intervenção no jogo do que eu havia imaginado. Os jogadores, em geral, preferiram ser conduzidos quando era feita a pergunta “para onde vamos agora?” Percebi que, como coach eu deveria ter resolvido essa questão através de jogos e não de uma pergunta direta. Esta foi uma falha bastante importante porque não ajudou aos jogadores a oportunidade de construírem eles próprios o jogo enquanto jogavam, e assim formar o rizoma com mais autonomia em relação ao designer/coach.

Todo o jogo propõe um problema a ser solucionado. A técnica de improvisação e jogo elaborada por Spolin (1998) é um processo pelo qual cria-se um problema para se resolver outro problema. Neste caso, o designer/coach necessita desenvolver a capacidade de diagnosticar os problemas que representam um entrave ao jogo e perceber quais outros jogos funcionariam no sentido de viabilizar o caminho para a resolução do primeiro problema (SPOLIN, 1998). Neste sentido, o trabalho de Spolin (1998) nunca é um tiro certo no centro

do alvo, ou uma pergunta direta como “para onde vamos agora?”. É um movimento estratégico, um atalho que se aproxima do problema principal sem, no entanto, apontar diretamente para ele.

Resolver um problema, por esta perspectiva, é sempre um movimento. Não há modo certo ou errado, há apenas a necessidade da resolução. O processo é livre, improvisado, aberto a multiplicidade, a conexões e deve desenhar-se a si próprio a medida que acontece. Não é um decalque, uma repetição de um modelo já existente. A resolução deste problema ( para onde vamos agora?) feita através do jogo, facilitaria que o processo tendesse ao rizoma com mais potência.

Neste sentido, fica clara a necessidade atividade do metadesign, refletindo crítica e ativamente, sobre o processo de design ao longo de todo o seu percurso. É neste outro nível, meta, em que as articulações entre referências teóricas e soluções práticas do método acontecem e são se realiza o ‘design do processo de design’.

Ficou bastante evidente que esta foi uma experiência preliminar que, assim como toda a presente pesquisa, abriu muitas novas questões a serem exploradas em trabalhos seguintes no sentido de caminhar rumo a um design que tenda ao rizoma e a descoberta de um corpo sem órgãos para o design. O jogo e o jogo teatral mostraram-se bastante eficientes como veículos de quebra dos automatismos e desterritorializações na proposta do DESIGN+PLAY.

O pensamento de Deleuze e Guatarri, sobretudo as noções de rizoma e corpo sem órgãos, apontam para caminhos de investigação bastante pertinentes ao design, sobretudo ao Design Estratégico, área que, de maneira bastante significativamente, se descola das definições do design tradicional.

Neste sentido, estudos futuros seriam pertinentes no sentido de investigar – e porque não dizer criar? – essa identidade própria do Design Estratégico e os desdobramentos que ela possa inspirar.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, J. E. **The Art of Creative Thinking: How to be innovative and develop great ideas**. Kogan Page Publishers, 1990. ISBN 0749447990.

ARTAUD, A.; JORGE, L. N.; GOMES, M. J. **Para acabar de vez com o juízo de Deus**. 1975.

ARTAUD, A. **O teatro e seu duplo. Tradução de Teixeira Coelho**: São Paulo: Martins Fontes. 2006.

BACHA, M. D. L. A teoria da investigação de CS Peirce. **São Paulo: Cenaum**, 1998.

BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O METAPROJETO NOS NÍVEIS DO DESIGN. **Blucher Design Proceedings**, v. 2, n. 9, p. 1416-1428, 2016.

CAILLOIS, R. Os Jogos e os Homens, trad. **José Garcez Palha**. Lisboa: **Edições Cotovia**, 1990.

COUNCIL, D. The 'double diamond' design process model. **Design Council**, 2005.

\_\_\_\_\_. Eleven lessons: Managing design in eleven global companies-desk research report. **Design Council**, 2007.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención**. Paidós Barcelona, 1998. ISBN 8449305101.

DA CUNHA, A. G.; SOBRINHO, C. M. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Lexikon Ed. Digital, 2007. ISBN 8586368172.

DELEUZE, G. Mil platôs não formam uma montanha, eles abrem mil caminhos filosóficos. **Dossier Deleuze**. Rio de Janeiro: **Holon Editorial**, p. 115-126, 1991.

\_\_\_\_\_. O ato de criação. **Folha de São Paulo**, v. 27, p. 4, 1999.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Vol. 1. Editora 34, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Vol. 2. Editora 34, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Vol. 3. Editora 34, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia. Vol. 4.** Editora 34, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia. Vol. 5.** Editora 34, 2000.

DELEUZE, G. et al. **Diálogos.** 2004. ISBN 9727087728.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **que é a filosofia?, O.** Editora 34, 2007. ISBN 8585490020.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: **CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata.** Roma: **Carocci Editore**, p. 57-121, 2007.

FORNER, V.B. ; TELLECHEA, N.; Transtorno do espectro autista: aspectos da intervenção multidisciplinar. **Neurologia e Aprendizagem: Abordagem Multidisciplinar**, 2015.

FRIEDMAN, K. Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods. **Design studies**, v. 24, n. 6, p. 507-522, 2003. ISSN 0142-694X.

GLĂVEANU, V. P. Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. **New ideas in psychology**, v. 28, n. 1, p. 79-93, 2010. ISSN 0732-118X.

\_\_\_\_\_. **Distributed creativity: Thinking outside the box of the creative individual.** Springer Science & Business Media, 2014. ISBN 3319054341.

GREIMAS, A. J. Acerca do jogo. **Significação: Revista de Cultura Audiovisual**, v. 34, n. 27, p. 11-22, 2007. ISSN 2316-7114.

GREIMAS, A. J.; OSAKABE, H.; BLIKSTEIN, I. **Semântica estrutural: pesquisa de método.** Editôra Cultrix, Editôra da Universidade de São Paulo, 1973.

GUILFORD, J. P.; TR, C. D. K. N. **La naturaleza de la inteligencia humana.** 1986.

HOUAISS, A. da língua portuguesa. **Rio de Janeiro, Objetiva**, 2001.

HUIZINGA, J. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura.** Editora da Universidade de S. Paulo, Editora Perspectiva, 1971.

JOHNSTONE, K. **Impro: Improvisation and the theatre.** Routledge, 2012. ISBN 1136610456.

KROLL, P.; DIRECTOR, R. U. P. Transitioning from waterfall to iterative development. **Retrieved December**, v. 28, p. 2005, 2004.

LUBART, T. **Psicologia da criatividade.** Artmed Editora, 2009. ISBN 8536311398.

MANZINI, Ezio. Introdução. In: MERONI, A.; SANGIORGI, D. **Design for services**. Gower Publishing, Ltd., 2011. ISBN 0566089203.

MANZINI, Ezio. **Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation**. In: JÉGOU, F; MANZINI, E. Sustainably everyday: scenarios of urban life. Milano: Edizioni Ambiente, 2003

MAUSS, M. As técnicas corporais. **Sociologia e antropologia**, v. 2, p. 209-233, 1974.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31-28, 2008. ISSN 1984-2988.

MILLER; DIANNA. **Practicing in place**. <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/practicing-in-place>, 2017. Acesso em: 08/06/2017.

MORAES, D. Dijon. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2010

PAVIS, P. **Dicionário de teatro (J. Guinsburg & ML Pereira, Trad.)**: São Paulo: Perspectiva 1999

RAMM, J.; TJOTTA, S.; TORSVIK, G. Incentives and creativity in groups. 2013.

SPOLIN, V. **Improvisation for the theater: A handbook of teaching and directing techniques**. Northwestern University Press, 1999. ISBN 081014008X.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 5, p. 436-456, 2008.

VYGOTSKY, L. Imaginação e criatividade na infância. **Ensaio de psicologia**, Lisboa: Dina livro, 2012.

VYGOTSKY, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem A construção do pensamento e da linguagem A construção do pensamento e da linguagem**: São Paulo: Martins Fontes 2000.

ZURLO, F. Design strategico. **XXI Secolo**, v. 4, p. 1-12, 2010.