

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

Luiza Ferreira de Macedo

**A CONTRIBUIÇÃO DA ZONA DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL DE PORTO ALEGRE
(ZISPOA) PARA PROJETOS COLABORATIVOS VOLTADOS PARA CIDADES**

Porto Alegre
2017

LUIZA FERREIRA DE MACEDO

**A contribuição da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre
(ZISPOA) para projetos colaborativos voltados para cidades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden.

Porto Alegre
2017

CIP - Catalogação na Publicação

Macedo, Luiza Ferreira de

A contribuição da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) para projetos colaborativos voltados para cidades / Luiza Ferreira de Macedo. -- 2017.

148 f.

Orientador: Júlio Carlos de Souza van der Linden.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Design. 2. Projetos Colaborativos. 3. Cidade. 4. Inovação Social. I. van der Linden, Júlio Carlos de Souza, orient. II. Título.

Luiza Ferreira de Macedo

**A CONTRIBUIÇÃO DA ZONA DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL DE PORTO ALEGRE
(ZISPOA) PARA PROJETOS COLABORATIVOS VOLTADOS PARA CIDADES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Design,
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS.

Porto Alegre, 01 de dezembro de 2017.

Prof. Dr. Régio Pierre da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Orientador: **Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden**
Departamento de Design e Expressão Gráfica

Prof. Dra. Karine de Mello Freire
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Examinador Externo

Prof. Dra. Adriana Eckert Miranda
Departamento de Design e Expressão Gráfica – Examinador Interno

Prof. Dra. Istefani Carísio de Paula
Departamento de Design e Expressão Gráfica – Examinador Interno

Prof. Dra. Jocelise Jacques de Jacques
Departamento de Design e Expressão Gráfica – Examinador Interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Júlio van der Linden, pelo apoio, confiança, inspiração e por ter oportunizado momentos de reflexão e inspiração que ajudaram com o meu crescimento pessoal e profissional. Além disso, a parceria e direcionamento para participação em atividades extras, além das previstas, que foram importantes fatores para o desenvolvimento e aplicação da presente pesquisa.

Aos professores que participaram das bancas de qualificação e defesa. A professora Karine Freire por compartilhar seu conhecimento aprofundado em questões essenciais da pesquisa. A professora Adriana Eckert pelo incentivo e confiança na pesquisa realizada. A professora Istefani Carisio pelo novo olhar e abertura para novos caminhos. A professora Jocelise Jacques pela parceria, apoio, inspiração e direcionamentos que foram fundamentais durante as bancas mas também, na sala de aula.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS que oportunizaram muitos debates, compartilhamento de ideias e conhecimento, gerando aprendizados e trocas dentro da área de pesquisa. Aos amigos e companheiros de aula e do grupo de pesquisa pelo apoio e a amizade que permanece além do curso.

À CAPES pelo suporte para desenvolver essa pesquisa.

A minha família por me fazer ser quem eu sou hoje. A minha mãe, Lara, minha amiga, parceira e porto seguro. O teu apoio e admiração me faz acreditar que é possível conquistar tudo o que desejamos se colocarmos toda intenção e foco na meta almejada. Teu amor me faz mais forte e mais capaz. Ao meu irmão, Roberto, que com a sua inteligência e perseverança mostra que um dia difícil faz parte do caminho, o amanhã é a gente que constrói.

Aos amigos que tornaram a trajetória mais leve e descontraída. São vocês que compartilham os momentos que se transformam nas memórias que são a essência da minha identidade pessoal.

À ZISPOA, Marc Weiss e Nancy, ZURB e todos os amigos, voluntários e parceiros por tudo que aprendi, desenvolvi e me experimentei em todos os momentos que construímos juntos. Gratidão por me fazer crer que é possível sonhar coletivamente e compartilhar o desejo de tornar nossa cidade mais inovadora e sustentável, uma cidade melhor para viver.

Agradeço a todos que estiveram presentes e contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento dessa pesquisa e demais atividades realizadas durante o mestrado.

Um sonho que se sonha sozinho é só um sonho.
Um sonho que se sonha junto é realidade.

John Lennon

RESUMO

MACEDO, L. F. **A contribuição da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) para projetos colaborativos voltados para cidades**, 2017. 148 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

Os cidadãos estão enfrentando um processo de transição por um futuro mais sustentável e com uma preocupação maior nas pessoas. Respondendo aos desafios locais, a inovação social surge como uma maneira de grupos de pessoas buscarem soluções para os seus problemas cotidianos baseados em relações colaborativas e compartilhadas. Neste contexto, o movimento conhecido como Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), configura-se como uma iniciativa com o propósito de transformar uma área delimitada em um modelo de desenvolvimento sustentável e inovador, incluindo a cooperação como processo para consolidação de uma cidade onde as relações humanas sejam valorizadas e as questões urbanas solucionadas de maneira mais inteligente. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a experiência da ZISPOA, observar e registrar o processo de construção do movimento de modo a contribuir na construção de modelos de implantação de projetos colaborativos para cidades. Para alcançá-lo foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica para identificar teorias relacionadas a processos colaborativos, redes, inovação social, além de descrever os conceitos relacionados a cidades para as pessoas e identidade local. Com o domínio da teoria iniciou-se o desenvolvimento do estudo de caso único associado à observação participante. A pesquisa ocorreu dentro de um contexto no mundo real, com isso foi possível acompanhar o desenvolvimento da ZISPOA ao observar seus projetos e ações. Realizou-se uma pesquisa documental, relatórios de acompanhamento da observação participante e no andamento da pesquisa, sentiu-se a necessidade de realizar entrevistas com visionários, pioneiros e seguidores do início do movimento. Como resultado obteve-se o registro do desenvolvimento dos projetos e atividades ZISPOA desde o seu início e um entendimento em profundidade de como acontecem os mesmos e sua rede de relações, além de compreender como a ação do designer pode fortalecer esse tipo de iniciativa. Esse estudo ajudou a construir, documentar e sustentar o movimento que é baseado em projetos que visam desenvolver, de forma colaborativa, uma cidade mais inovadora e sustentável em que as pessoas se identifiquem com a mesma e se empoderem como embaixadores e apoiadores da identidade local.

Palavras-chave: Design. Projetos Colaborativos. Cidade. Inovação Social.

ABSTRACT

MACEDO, L. F. **A contribuição da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) para projetos colaborativos voltados para cidades**, 2017. 148 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

Citizens are facing a process of transition towards a more sustainable future with a greater concern in people. Responding to local challenges, social innovation emerges as a way for groups of people to search solutions to their everyday problems based on collaborative and shared relationships. In this context, the movement known as the Sustainable Innovation Zone of Porto Alegre (ZISPOA) is configured as an initiative with the aim of transforming an area that is delimited into a sustainable and innovative development model, including cooperation as a process to consolidate a city where human relations are valued and urban issues solved more intelligently. This research had as objective to analyze the experience of ZISPOA, observe and register the process of construction of the movement in order to contribute to the construction of models for the implementation of collaborative projects for cities. To achieve this, an extensive bibliographical research was carried out to identify theories related to cooperative processes, networks, social innovation, and to describe the concepts related to cities for people and place branding. With the domain of theory, the development of the single case study associated with participant observation began. The research took place within a real world context, with this it was possible to follow the development of ZISPOA when observing its projects and actions. Documentary research, follow-up reports on participant observation were made, and the progress of the research was felt the need of interviews with visionaries, pioneers and followers of the movement. As a result, the development of ZISPOA projects and activities has been recorded since its inception, and an in-depth understanding of how they happen and their network of relationships, as well as understanding how the designer's action can strengthen this type of initiative. This study helped build, document, and sustain the movement that is based on projects that are designed to collaboratively develop a more sustainable innovation city in which people identify with it and empower themselves as ambassadors and supporters of local identity.

Keywords: Design. Collaborative Projects. City. Social Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Cenário da pesquisa em design centrada no ser humano	33
Figura 2	Modelo de codesign proposto por Sanders e Stappers	38
Figura 3	Triangulação de múltiplas fontes de evidência	53
Figura 4	Mapa ZISPOA	55
Figura 5	Processo de construção do problema e objetivos de pesquisa	56
Figura 6	Desenho de pesquisa	58
Figura 7	Cronograma da pesquisa	59
Figura 8	Ferramentas de coleta e análise da pesquisa	61
Figura 9	Pilares da ZISPOA	73
Figura 10	Linha do tempo das atividades da ZISPOA	75
Figura 11	Seminário Conexões Sustentáveis	77
Figura 12	Cronograma da observação participante	79
Figura 13	Limites da ZISPOA e as cinco microzonas	82
Figura 14	Mapa com limites da ZISPOA e pontos de referência	84
Figura 15	Limites geográficos da ZISPOA 2.0	95
Figura 16	Aplicação entrevistas	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Abordagens do design relacionados à inovação social	36
Quadro 2	Fontes de evidência	61
Quadro 3	Questões identificadas a partir da pesquisa documental e observação participante	66
Quadro 4	Roteiro de pesquisa (versão final)	67
Quadro 5	Perfil entrevistados	103
Quadro 6	Resumo dos tópicos abordados nas entrevistas	127
Quadro 7	Papéis do designer	130

LISTA DE ABREVIATURAS

ZISPOA	Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano
FISL	Fórum Internacional de Software Livre
BITS	Business It South America
OP	Orçamento Participativo
ONU	Organização das Nações Unidas
GUD	Global Urban Development
ONG	Organização Não Governamental
WCED	World Commission for Environment and Development
ZIS	Zonas de Inovação Sustentável
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
PIB	Produto Interno Bruto
BID	Business Improvement Districts
AGAPAN	Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural
GeoSUMR	Geoinformation for Sustainable Urban Management and Resilience
ESRI	Environmental Systems Research Institute
AAG	Association of American Geographers
WRI	World Resources Institute
ZURB	ZISPOA na Urbe
ZUNI	ZISPOA nas Universidades
MAV	Mínima Ação Viável
MVA	Minimum Viable Action
MVP	Mínimo Produto Viável
UTC	Urban Thinkers Campus
NoMa	North of Massachusetts Avenue
CNV	Comunicação Não-Violenta
GRID	Grupo de Gestão de Riscos de Desastres
TED	Technology, Entertainment, Design

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos	17
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.4	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
	A RELAÇÃO ENTRE O CODESIGN E A CIDADE PARA PESSOAS	
2.1	CIDADES	22
2.1.1	Desenvolvimento sustentável	22
2.1.2	Cidade para as pessoas	24
2.1.3	A imagem da cidade	26
2.1.4	Identidade local	29
2.2	PROCESSOS COLABORATIVOS	31
2.2.1	Design	31
2.2.2	Design estratégico	35
2.2.3	Inovação social	38
2.3	MOVIMENTOS EM REDE	41
2.3.1	Movimentos sociais	41
2.3.2	Sistemas	43
2.3.3	Modelos	46
2.4	CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	51
3.2	PROCEDIMENTOS GERAIS DA PESQUISA	52
3.3	OBJETO DE ESTUDO	54
3.4	EVOLUÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	55
3.5	DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.6	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO	60
3.6.1	Documentação	62
3.6.2	Observação participante	62
3.6.3	Entrevistas semiestruturadas	63
3.6.4	Protocolo de pesquisa	65

4	EXPOSIÇÃO DOS DADOS	68
4.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	69
4.1.1	Origem	69
4.1.2	Constituição	72
4.1.3	Objetivos	73
4.1.4	Cultura	74
4.1.5	Projetos	74
4.2	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	79
4.2.1	Curso ZISPOA - Implementação	79
4.2.2	Reuniões	81
4.2.2.1	Grupo 5 – Gestão Comunitária Participativa	82
4.2.2.2	ZURB	88
4.2.2.3	Reunião membros	91
4.2.3	Formação de facilitadores	99
4.2.4	Identificação de barreiras	100
4.3	ENTREVISTAS	102
4.3.1	Entrevista narrativa	103
4.3.2	Entrevistas semiestruturadas	108
4.3.2.1	Relação com o tema	108
4.3.2.2	Visão sobre o início da ZISPOA	109
4.3.2.3	Fatores essenciais para a construção da ZISPOA	110
4.3.2.4	Motivação para as pessoas participarem da ZISPOA	113
4.3.2.5	Dificuldades enfrentadas pela ZISPOA	114
4.3.2.6	Desafios percebidos para a ZISPOA	116
4.3.2.7	Fatores essenciais para a replicação do modelo ZISPOA	117
5	ANÁLISE DOS DADOS	120
5.1	ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL	121
5.2	ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	122
5.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	124
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
6.1	O PAPEL DO DESIGNER	129
6.2	LIÇÕES APRENDIDAS	133
6.3	CARACTERÍSTICAS DAS ZIS	135
6.4	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	137
	REFERÊNCIAS	138

1

INTRODUÇÃO

O mundo do design passa por constantes mudanças, mas o mundo como um todo também. Modelos econômicos são questionados, com isso velhas instituições quebram e valores sociais são modificados. Nos encontramos em uma era de transição, em que há um alerta sobre o impacto das nossas ações sobre o modo e o mundo que vivemos (SCHWARZ; KRABBENDAM, 2013). Isso significa um novo debate sobre o papel do designer na sociedade, em que deve ter uma maior abertura às mudanças de comportamento e cultura que ocorrem na mesma. Papanek (1976) lembra que enquanto primeiramente o designer criava soluções para problemas criados pelos próprios designers, agora o designer pode e deve ter um papel em que pode contribuir no processo de mudança para uma sociedade mais sustentável. Há um movimento no qual o cidadão, o cliente e usuário se tornam parte do processo de design. Este processo compreende a proposta de novos cenários para construção de um futuro com uma visão compartilhada, no qual o designer participa como um incentivador de mudanças, influenciando comportamentos e transformando problemas em ações (MANZINI, 2008). Consequentemente, grupos de pessoas estão se juntando para discutir e tomar iniciativas de forma aberta, horizontal e colaborativa (KÖSTER, 2012). Logo, quando diferentes partes interessadas se juntam para criar a solução para determinado problema de forma prática e inovadora, podemos aproximar a cocriação ao design, essa aproximação denomina-se codesign (STRAIOTO, FIGUEIREDO, 2015).

Os papéis no processo de design seguem o mesmo caminho de mudança. No design centrado no usuário, o usuário é um objeto de estudo passivo e o pesquisador traz o conhecimento teórico, desenvolvendo conteúdo observando e entrevistando o mesmo, e assim entrega um relatório para o designer, que adiciona seu entendimento técnico e pensamento criativo para gerar ideias. No codesign os papéis se misturam, onde o usuário é o especialista sobre assunto em questão, o pesquisador - que também pode ser o próprio designer - fornece as ferramentas para ideação e o designer desenvolve as ferramentas, colaborando com o seu conhecimento na concepção da ideia (SANDERS; STAPPERS, 2008).

A habilidade do designer como facilitador nos processos está alinhada com as qualidades do design estratégico de trabalhar em redes multidisciplinares, relacionando atores, compartilhando conhecimentos e catalisando competências para permitir que as pessoas inovem em escala local, realizando ações para solucionar os problemas do seu entorno (MERONI, 2008). O acesso e a manutenção do bem comum dependem das interações entre as pessoas e da participação ativa e colaborativa na sua comunidade, aumentando assim a identificação com o espaço urbano (ELEUTHERIOU et al, 2015). Os diferentes públicos percebem o seu entorno de maneira distinta e os aspectos físicos e comunicativos de um lugar influenciam nessa percepção e no modo que as pessoas se identificam com este espaço (INSCH; STUART, 2015).

Algumas iniciativas informais e criativas surgem nas cidades como movimentos coletivos que buscam a melhoria de algum problema percebido nos espaços públicos. São redes voluntárias de liderança comunitária e sem vínculo político, baseadas em processos colaborativos, que possuem como elemento fundamental a cooperação, na qual as pessoas se apropriam dos bens comuns de maneira sustentável e se beneficiam com o seu uso. Estas redes envolvem interações tecnológicas, mas também interação direta entre pessoas e organizações, com diferentes capacidades. Para unir as competências e explorar o potencial destas redes “o designer estratégico é mostrado como um possível agente para tal processo e intermediação” (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015). Essas redes de relações acontecem em muitas iniciativas e movimentos sociais que surgem no espaço urbano.

A participação no Desafio 100 Cidades Resilientes pela Fundação Rockefeller, em junho de 2013, conhecido como “Porto Alegre Resiliente” - um projeto do governo municipal passado - surgiu a partir da observação de alguns movimentos orgânicos e horizontais, formados por cidadãos que se juntaram com um objetivo em comum de melhorar a cidade. Segundo a própria Fundação Rockefeller, no século XXI as cidades enfrentam crescentes adversidades e a resiliência é o que ajuda as cidades a se adaptarem e se transformarem diante desses desafios,

ajudando-os a se preparar para o esperado e o inesperado (100 RESILIENT CITIES, 2017). A estratégia de resiliência de Porto Alegre se desenvolveu a partir de dois princípios básicos: manter uma identidade de cidade para garantir a percepção de uma imagem comum dos seus espaços; e evoluir os processos participativos existentes em Porto Alegre para processos colaborativos, identificando as necessidades e construindo as soluções para os desafios comuns (PORTO ALEGRE RESILIENTE, 2014).

Iniciativas que visam a construção de uma relação entre os diferentes atores da cidade e o espaço urbano estão surgindo a partir deste plano. Paralelamente a este contexto, o projeto da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) surge com o propósito principal de transformar uma área da cidade pouco explorada pela comunidade e pelas empresas em uma área modelo para o crescimento de uma cidade sustentável e inovadora. O movimento é relativamente novo, contudo alguns projetos já estão sendo implantados na região. Por estar iniciando e ser constituído por voluntários, há barreiras internas e externas que precisam ser analisadas. Entender em profundidade o processo de desenvolvimento dos seus projetos, e como a ação do designer pode fortalecer esse tipo de iniciativa, pode ajudar a construir e sustentar o movimento, colaborando na construção de uma cidade em que as pessoas se identifiquem com a mesma e se empoderem como embaixadores e apoiadores da identidade local (INSCH, STUART, 2015).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como o design poderia contribuir na implantação de modelos de processos colaborativos que buscam o desenvolvimento de ações para tornar a cidade mais humana, inteligente e sustentável?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo deste trabalho é analisar a experiência da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre de modo a contribuir para construção de modelos de implantação de projetos colaborativos para cidades.

1.2.2 Específicos

- Identificar teorias relacionadas a processos colaborativos, codesign, inovação social e redes;
- Descrever o conceito de cidade para as pessoas e abordagens de desenvolvimento sustentável urbano, imagem da cidade e identidade local;
- Analisar e acompanhar o desenvolvimento da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, assim como seus projetos e ações;
- Observar e registrar o processo de construção do movimento para estruturar um modelo futuro para constituição de uma Zona de Inovação Sustentável.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se limita a compreender de que maneira movimentos como a Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) são construídos e de que modo acontecem as relações internas e externas do mesmo. Além de explorar como os designers podem colaborar nas ações e projetos que fomentam a criação de significado na identidade local das cidades. O recorte desta pesquisa foi determinado em um caso específico da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que possui um contexto histórico e cultural. Também é importante considerar que o estudo ocorre sob a influência de um grupo limitado de pessoas. O codesign também faz parte dos resultados do estudo, contudo o foco é como a ação do designer pode influenciar em projetos colaborativos para a construção de uma cidade mais humana, inteligente e sustentável. Este estudo não serve como um modelo de replicação, porém pode contribuir como uma referência na construção de novas Zonas de Inovação Sustentável, assim como projetos colaborativos semelhantes que visam melhorar a cidade a partir das pessoas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa compreender a prática do designer em processos colaborativos que fomentam a criação de projetos no contexto das cidades mais humanas, inteligentes e sustentáveis. É no contexto urbano que acontece a mudança rumo ao desenvolvimento sustentável, e um ponto chave para isso é a participação e envolvimento dos seus cidadãos. Com o início do século XXI, percebemos os vários e novos desafios globais que salientam a importância de falar de cidades

com uma preocupação muito mais focalizada na dimensão humana (GEHL, 2014). A resposta à essa mudança que a sociedade está enfrentando, em que busca um processo de transição por um futuro mais sustentável, vem com a inovação social que surge em um contexto no qual grupos de pessoas possuem a capacidade de buscar soluções para resolver seus próprios problemas. Essas iniciativas estão ganhando importância, pois já é reconhecido que as atuais políticas governamentais e soluções de mercado são inadequadas para enfrentar os reais desafios da sociedade (CIPOLLA; MOURA, 2012), pois existem barreiras como orçamentos baseados em cursos e estruturas departamentais, processos de auditorias e outras condições que impedem que novas ideias surjam impondo soluções padronizadas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Novos coletivos urbanos surgiram nos últimos anos, fomentando iniciativas informais e criativas baseadas no cotidiano dos cidadãos. Esses movimentos aparecem de forma orgânica, sem vínculos com instituições políticas. Estas novas redes sociais entre voluntários que se organizam de forma horizontal, baseadas em relações colaborativas e interativas, trazem novas soluções para os espaços públicos da cidade, instigando o poder público a pensar em novos modelos de gestão. A partir da observação destes novos modelos, o projeto Porto Alegre Resiliente - que faz parte do Desafio 100 Cidades Resilientes da Fundação Rockefeller, lançado em junho de 2013 - juntou o poder público municipal, representações comunitárias e organizações da sociedade civil, para construir a estratégia de resiliência de Porto Alegre. Este desafio surgiu com a intenção de integrar as redes colaborativas que são formadas e articuladas por pessoas que expressam os diversos interesses da cidade nos seus diferentes territórios de identidade (PORTO ALEGRE RESILIENTE, 2014).

A cidade de Porto Alegre, localizada no estado do Rio Grande do Sul, no extremo sul do Brasil, foi fundada em 26 de março de 1772. Segundo dados do IBGE (2017), estimou-se 1.484.941 milhões de pessoas residentes na capital. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) de Porto Alegre é 0,805, em 2010, considerado como um índice muito alto (IDHM entre 0,800 e 1). O que mais contribui para este dado é a "Renda", com índice de 0,867, seguindo a de "Longevidade", com índice de 0,857, e da "Educação", com 0,702 (BRASIL, 2016). Porto Alegre é uma cidade com bom nível de educação e saúde, muito bem arborizada e com variados eventos culturais. Por sua localização estratégica, em relação ao sul da América Latina, é uma cidade que tornou-se um dos centros políticos, econômicos e culturais do país, recebendo variados eventos com expressão nacional e internacional como o Fórum Internacional de Software Livre (FISL), *Business It South America*¹ (BITS) e o Fórum Social Mundial.

¹ Tradução autora: Negócios América do Sul. Feira de tecnologia da informação e comunicação.

A capital dos gaúchos - povo de cultura tradicional com costumes conhecidos como a roda de chimarrão - é um universo de diferentes realidades, culturas e dinâmicas. Apesar de tantos contrastes é uma cidade que busca enfrentar e construir de forma colaborativa e democrática a solução para os seus problemas. Muitos a visitam para conhecer seu ambiente participativo e os avanços que essa longa história produziu. O Orçamento Participativo (OP), implantado em 1989, é o mecanismo mais importante e difundido da cidade, nele o cidadão participa da tomada de decisão para execução de obras consideradas prioritárias para a população. É um mecanismo reconhecido mundialmente por sua continuidade de implantação pelas gestões da Prefeitura (MENEGAT, ALMEIDA, 2004). No site da Prefeitura de Porto Alegre, é destacado o reconhecimento da ONU, que considera o OP uma das 40 melhores práticas de gestão pública urbana no mundo, e do Banco Mundial, que reconhece o OP como um exemplo bem-sucedido de ação comum entre Governo e sociedade civil (PORTO ALEGRE, 2016, seção 1).

O “Desafio Porto Alegre Resiliente”, é um processo que faz parte do “100 Resilient Cities” (conforme explicado na INTRODUÇÃO) que está em andamento em 100 cidades membros em todo o mundo. Porto Alegre foi a primeira cidade no Hemisfério Sul a lançar uma Estratégia de Resiliência vinculada a este projeto. Este processo oferece à cidade a oportunidade de identificar, reorientar e fomentar projetos novos e existentes relacionados à desafios sociais, econômicos e estruturais do século XXI. Para enfrentar os desafios urbanos, que estão cada vez mais complexos, é importante a colaboração de diferentes atores e das partes interessadas que compartilham o mesmo ambiente urbano para construir novas soluções para a cidade, e principalmente, incluir aqueles que são os alvos das iniciativas implementadas (PORTO ALEGRE RESILIENTE, 2014).

Vários projetos surgiram a partir deste plano, um deles foi a revitalização do 4º Distrito, que visa a transformação de uma região tornando-a aberta a novas oportunidades de negócios, trabalho e renda. O Grupo de Trabalho do 4º Distrito foi criado na Secretaria do Planejamento Municipal por solicitação da própria comunidade - por meio de reuniões entre representantes dos moradores do bairro Floresta, vereadores e prefeitura - com o objetivo de formular diretrizes, projetos e programas que contribuam para qualificar o espaço urbano de forma ordenada e planejada, com a intenção de obter o desenvolvimento sustentável da região e melhoria da qualidade de vida, através de ações com caráter público e privado (PORTO ALEGRE, 2016, seção 150). Entende-se que ao qualificar uma área degradada da cidade, Porto Alegre poderá atrair novos investimentos para melhorar a economia da cidade. O mesmo pode servir como projeto piloto para que outras áreas degradadas se apoiem para aplicação em seus territórios de modo a fortalecer o planejamento de longo prazo de toda a cidade.

Projetos como este, que buscam melhorar Porto Alegre a partir da comunidade, ajudam na construção de uma relação entre os diferentes atores do espaço urbano. A Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) é um projeto que surgiu como o primeiro passo de implementação da Estratégia Econômica *Leapfrog*, que visa tornar o Estado do Rio Grande do Sul o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2030 (ver mais no capítulo 4.1.1). Essa estratégia econômica, financiada pelo Banco Mundial, foi elaborada para o Governo do Estado do Rio Grande do Sul pela *Global Urban Development* (GUD), uma ONG (Organização Não Governamental) de políticas internacionais, com rede profissional de mais de 600 líderes e especialistas atuando em 60 países, comprometida a “gerar maior desenvolvimento e qualidade de vida em todo o mundo, possibilitando que todas as pessoas e lugares vivam e prosperem em paz entre si e com a natureza” (ZISPOA, 2017).

O projeto tem como propósito principal transformar uma área da cidade pouco explorada pela comunidade e pelas empresas em uma área modelo para o crescimento de uma cidade sustentável e inovadora. A ZISPOA está sendo desenvolvida para se tornar um dos principais centros de pesquisa da região, semeando novas tecnologias, startups, incubadoras e aceleradoras de empresas. Para alcançar esse cenário, a ZISPOA conta com grupos de trabalho, que planejam atividades e ações, nos quais todos os integrantes participam voluntariamente. Juntamente com os grupos, empresas parceiras, estudantes e professores de universidades da região colaboram com o movimento. Um dos motivos da criação da ZISPOA no Rio Grande do Sul - além de suas características como identidade cultural marcante e a alta aceitação aos princípios da sustentabilidade - foi a existência de algumas das principais universidades do país e a qualidade do ensino superior do Estado. Neste contexto, as parcerias com universidades se tornaram fundamentais para colocar em prática a ideia de união da comunidade, empresas e academia.

A Estratégia Econômica *Leapfrog* (WEISS; SEDMAK-WEISS; RODRIGUEZ, 2015) e as Zonas de Inovação Sustentável, começando pela ZISPOA, oferecem oportunidades, traçando projetos e ações para Porto Alegre e para o Rio Grande do Sul atingirem os objetivos de desenvolvimento sustentável da Nova Agenda Urbana (ONU, 2015) da Organização das Nações Unidas até 2030. Atualmente, a ZISPOA está focada em se tornar o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2020, através da realização de cinco objetivos principais: mais alimentada por energia solar; mais eficiente energeticamente; mais conectada digitalmente; mais amigável a tecnologias renováveis e mais amigável a bicicletas.

Segundo o idealizador do projeto, o Dr. Marc Weiss

Neste século XXI, pessoas, lugares e organizações podem literalmente 'ficar mais ricos por se tornarem mais verdes', através dos Quatro Verdes: Economias Verdes, Oportunidades Verdes, Talentos Verdes e Lugares Verdes. Inovação Sustentável e Prosperidade Inclusiva são a chave para o crescimento dinâmico de empresas, empregos e rendas: ganhando e economizando dinheiro ao conservar, renovar e reutilizar recursos de maneira mais eficiente (WEISS, 2016, Discurso²).

Projetos como o da ZISPOA são constituídos de ideias que buscam valorizar os nossos bens comuns, o espaço urbano em que todos convivemos. Estas iniciativas locais possuem uma atitude respeitosa e atenta, buscando qualidade de vida, propondo ações colaborativas, discutindo novas formas de comunidade e novos conceitos de localidade, sendo um sistema altamente integrado com o contexto em que se encontra se tornando assim, sustentável (MANZINI, 2008).

Corroborando com o tema das cidades, atualmente há uma extensa pesquisa relacionada a projetos de inovação social em todo o Brasil, com grupos de pesquisa se aprofundando e publicando múltiplos artigos, livros e conceitos em torno deles. O autor Ezio Manzini traz diversas contribuições assim como outros pesquisadores que estão conectados à ele que também estão como bibliografia de apoio nessa pesquisa.

Nesse sentido, a relevância desse estudo é de trazer uma contribuição na perspectiva acadêmica de entender como o design pode contribuir em projetos de inovação social emergentes, aplicar a pesquisa ao mesmo tempo que se participa e observa o objeto de estudo e, além da contribuição acadêmica, este estudo registra o início de um movimento que visa tornar a cidade mais inovadora e sustentável para que futuramente este possa ser utilizado como um modelo em outras cidades.

2 Todas as citações originalmente em inglês foram traduzidas pela autora.

2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A RELAÇÃO ENTRE O CODESIGN E A CIDADE PARA PESSOAS

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura dividida em três partes. A primeira parte contextualiza os conceitos da cidade para as pessoas e percepção da identidade local. A segunda parte apresenta os processos colaborativos iniciando com algumas definições de design de autores reconhecidos na área e também é abordado o design estratégico e a inovação social, expondo o papel do designer na construção de visões compartilhadas sobre um futuro possível mais sustentável. Na terceira parte é exposto como funcionam movimentos em rede, sistemas abertos e como acontecem suas relações internas e externas. E a última parte traz as considerações teóricas baseadas na revisão da literatura.

2.1 CIDADES

2.1.1 Desenvolvimento sustentável

A relação do homem com o meio ambiente foi caracterizada pelo crescente impacto ambiental provocado pelas atividades humanas, e depende de três fatores: população, demanda de uma melhor qualidade de vida e ecoeficiência tecnológica (VEZZOLI; MANZINI, 2008, p.7). Em 1987,

a *World Commission for Environment and Development* (WCED) preparou o documento conhecido como Relatório Brundtland em que foi introduzido o termo “desenvolvimento sustentável”, definido como o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (WCED, 1987). Contudo, o mesmo está perdendo o significado acordado na sua definição, de modo que alguns autores consideram que o conceito vem sendo apropriado apenas para justificar a economia de mercado global (MMA, 2006).

A Revolução Industrial teve como uma das suas características o crescimento das cidades e do uso de recursos não renováveis no desenvolvimento urbano. Esse modelo de desenvolvimento, em que o bem-estar é medido conforme a produção e consumo de bens, é colocado em questão na perspectiva sustentável, já que as pessoas devem buscar viver dentro de um modelo econômico de consumo reduzido, com menor produção de bens materiais. A transição para o desenvolvimento sustentável será um processo enorme e articulado de inovação social, cultural e tecnológica, e com ele, serão descobertas novas opções e oportunidades (VEZZOLI; MANZINI, 2008, p.8).

Uma cidade sustentável proporciona qualidade de vida aos cidadãos e, ao mesmo tempo, preserva o patrimônio físico, cultural e ambiental das gerações futuras. Quando uma cidade está voltada para o desenvolvimento sustentável, ela tem uma expectativa futura de poder melhorar as condições de vida da sociedade, rompendo o ciclo de pobreza e desigualdade encontrado hoje em muitos lugares (BID, 2011). Ela é um sistema multi-local: um todo interligado, formado por lugares que correspondem a um território bem definido, social, cultural e economicamente caracterizado. Cada lugar possui uma variedade de atividades residenciais, de produção e de serviços (MANZINI; JÉGOU, 2003). Para tanto, a relação entre as pessoas e o ambiente em que vivem deve mudar, abordando questões ambientais, as relações sociais existentes no espaço urbano, bem como o impacto econômico gerado. Sustentabilidade também é entender as diferenças existentes nas cidades. Uma possibilidade é integrar a sociedade com processos participativos na tomada de decisões.

Neste sentido, percebe-se a necessidade de refletir e repensar sobre novos modelos de produção e consumo para garantir o desenvolvimento econômico e, concomitantemente, manter um equilíbrio socioambiental e qualidade de vida da atual e das próximas gerações. A ideia da transição para um modelo de desenvolvimento sustentável só parece possível através de uma mudança radical nas instituições e infraestruturas atuais, lançando novas estruturas sociais, gerando mudanças sistêmicas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Os governos aplicam ações que são eficazes contra problemas e necessidades pontuais e de grande escala, mas são incapazes de lidar com problemas de diferentes dimensões como as questões sociais, que necessitam intervenções comportamentais mais flexíveis, de longo prazo e sem estarem limitadas a organizações ou ciclos

políticos. Para isso, é preciso abordar como o designer pode contribuir na mudança para um comportamento mais sustentável no espaço urbano.

2.1.2 Cidade para as pessoas

Como um organismo vivo, as cidades estão em constante transformação e crescimento, e atualmente, a população urbana já é maioria. Segundo o relatório da Organização das Nações Unidas (UN, 2015), mais pessoas vivem em áreas urbanas do que em áreas rurais – em 2014, 54% da população mundial viviam em áreas urbanas. Em 1950, 30% da população mundial era urbana, e por 2050, se projeta que haverá um aumento para 66% da mesma. Essas projeções reforçam a necessidade de uma nova abordagem para o planejamento, gestão e projeto urbano.

Além disso, podemos dizer a partir destes dados, que a vida na cidade é a principal responsável pelo impacto ambiental, porém Carlos Leite acredita que

As megacidades são o futuro do Planeta Urbano. Devem ser vistas como oportunidades e não como problema. O desenvolvimento sustentável se apresenta mais urgentemente onde mora o problema: as cidades darão as respostas para um futuro verde. Nelas se consomem os maiores recursos do planeta; nelas se geram os maiores resíduos (LEITE, 2012, p.14).

Jane Jacobs (2011), em seu livro “Morte e Vida nas Grandes Cidades” de 1960, já dizia que as grandes cidades têm dificuldades em abundância pois possuem pessoas em abundância. São vivas, diversificadas e intensas, e mais, possuem as sementes para sua regeneração, já que são as pessoas que vivem nela que têm a capacidade de compreender, comunicar, planejar e inventar o que for necessário para enfrentar as dificuldades.

Para encarar os desafios existentes, a busca de novas soluções através da tecnologia e conhecimento fica concentrada nas grandes cidades, isso se justifica por serem centros de inovação, de conhecimento e de pesquisa. A cidade pode ser percebida como um lugar de relações sociais ou de relações de negócios. Cada município tem o seu contexto, dessa maneira não podemos dizer que há uma solução padronizada para os problemas de modo geral. Portanto a mudança de comportamento deve ser trabalhada em quatro pontos diferentes: informação, cultura, comunidade e indivíduo. Para que realmente ocorra a transformação devemos pensar globalmente e agir localmente de maneira sustentável. Deste modo, comunidades criativas, movimentos e organizações não governamentais estão ganhando espaço e desenvolvem ações

que buscam o bem-estar e melhoria da qualidade de vida nas cidades. Zygmunt Bauman já dizia que a política tende a ser cada vez mais local, nas relações de bairro já que “parecem ser as únicas questões em relação às quais se pode ‘fazer alguma coisa’, sobre as quais é possível influir, recolocando-as nos eixos, melhorando-as, modificando-as” (BAUMAN, 2009, p.30).

Mintzberg traz o termo “comunitariedade” que designa pessoas que se unem para funcionar em relações colaborativas. Segundo o autor, “somos seres sociais que precisam se identificar, pertencer” (MINTZBERG, 2015, p.64). Para Morris (2006, p.5) os membros de uma comunidade podem estar envolvidos como cidadãos individuais ou de uma organização comunitária e, muitas vezes, possuem representantes da comunidade em que confiam para atuar em nome deles. Shaffer e Anundsen (1993) definem comunidade como um todo (grupo ou organização) que surge quando as pessoas participam de práticas em comum, dependendo uma das outras para tomar decisões em conjunto, além disso, elas se identificam com algo maior e se comprometem a longo prazo com este grupo e com o bem-estar do mesmo.

Jane Jacobs (2011) também encorajou em seu trabalho que os cidadãos tomassem posse das ruas, destacando a importância social e cultural dos bairros e espaços públicos vivos. Ao mesmo tempo, observar, ouvir e fazer perguntas para as pessoas que vivem, trabalham e se divertem em um determinado espaço, favorece a compreensão das suas necessidades e desejos para esse lugar, e para a sua comunidade como um todo. Com este conhecimento, é possível criar uma visão comum, criando um espaço com significado.

A visão compartilhada é normalmente o elemento central no plano estratégico de uma comunidade. Os cidadãos pensam juntos como a comunidade deve ser, encontrando assim, maneiras de identificar, fortalecer e trabalhar uma visão da comunidade. Estudar o apego dos cidadãos pelo seu entorno pode ajudar a motivar as pessoas a proteger e melhorar os espaços que são significativos para eles. O sentimento de comunidade tem sido associado ao apego do local à escala individual e comunitária (SANOFF, 2006).

Valorizar o espírito de vizinhança nas comunidades locais pode reforçar a função social dos bairros e das cidades como um local de encontro trazendo novamente a vida e a segurança no ambiente urbano. Hoje temos uma urgência na mudança da mentalidade já que o contexto de crises sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais se agravaram consideravelmente e desafiam a capacidade do designer de agir sobre os problemas.

Como Gehl (2014, p.29) constata, "Depois de quase cinquenta anos de negligência com a dimensão humana, agora, no início do século XXI, temos necessidade urgente e vontade crescente de, mais uma vez, criar cidades para as pessoas". O autor também destaca a importância da cidade se tornar viva, que convida as pessoas a permanecer nos espaços públicos e coletivos, que tenha uma estrutura coesa, atrativa para aumentar as atividades e o sentimento de segurança no espaço urbano. "A cidade viva emite sinais amistosos e acolhedores com a promessa de interação social. Por si só, a simples presença de pessoas sinaliza quais lugares valem a pena" (GEHL, 2014, p.63).

A vida na cidade é uma vida em um ambiente comunicacional que está em constante transformação, desafiando as pessoas a separar o ruído do que é relevante para construir o significado. Entender como as percepções que os indivíduos possuem sobre o ambiente em que estão inseridos e como afetam suas atitudes e comportamentos é fundamental para agir sobre esta percepção, melhorando a sua imagem e, com isso, a mensagem que ela quer comunicar. "Centenas de realidades formam o complexo conceito de 'cidade', e todos os dias descobrimos nelas novas realidades" (FRASCARA, 2008, p.76).

2.1.3 A imagem da cidade

O conceito pioneiro de Kevin Lynch (2011) sobre a imagem da cidade - em que aborda a percepção ambiental e como o mapeamento cognitivo acontece - deve ser retomado, já que as cidades são dinâmicas, diversas, e assim, complexas. A imagem de uma cidade diz como os lugares são percebidos por diferentes públicos. Cada cidade possui uma imagem própria e seus habitantes criam imagens mentais ao se deslocarem e viverem nelas, formando uma imagem coletiva que deve ser respeitada ao criar, planejar e redesenhar mais coerentemente o futuro da vida urbana.

Para uma cidade se transformar, ela precisa se renovar. Olhar para o seu território e se remodelar, pensar em uma rede estratégica onde o cidadão possa viver, trabalhar e se divertir em um mesmo local. Leite (2012) diz que a sustentabilidade deve ser desmistificada, que desenvolver com sustentabilidade pressupõe crença no ser humano.

Podemos perceber os contornos dos vários e novos desafios globais que salientam a importância de uma preocupação muito mais focalizada na dimensão humana. A visão de cidades vivas, seguras, sustentáveis e saudáveis tornou-se um desejo universal e urgente (GEHL, 2010, p.6).

Para Ashworth as pessoas dão sentido aos lugares construindo em suas mentes suas próprias compreensões através de três pontos de contato: primeiro, por meio das percepções e imagens obtidas através das experiências acumuladas de como utilizam esses lugares; segundo, pelas diversas formas de representação nas mídias; e terceiro, através dos impactos das intervenções políticas como planejamento e o desenho urbano. Criar e gerenciar a identidade local é uma tentativa de influenciar esses processos para algum objetivo determinado (ASHWORTH, 2009, p.10). A imagem pública de qualquer cidade é a sobreposição de muitas imagens individuais, essas imagens são necessárias sempre quando se espera que um indivíduo atue e coopere no seu ambiente (LYNCH, 2011, p.51).

A imagem de um produto ou objeto serve para captar a atenção dos consumidores. “A imagem que percebemos é um elemento do processo de percepção visual” (FARINA, 2006, p.30), ela age como um estímulo nos consumidores e, muitas vezes, a visão é considerada como o mais importante entre os cinco sentidos. Pode-se dizer que quanto melhor é o estímulo, melhor será a percepção do produto na medida em que a interpretação do consumidor corresponde ao que os iniciadores da imagem tinham como objetivo, pois a interpretação dá o significado final. “Toda percepção implica na busca de significado; toda busca de significado necessita de um processo organizador e todo processo organizador requer uma hipótese de design”. (FRASCARA, 2008, p.74). A percepção é um processo mental que possibilita a interação do homem com o seu entorno, construindo um significado. Não deve ser entendida como um processo passivo de registro de estímulo, mas como um interesse ativo da mente. De acordo com a Gestalt, “é oportuno assinalar que na legibilidade de forma de qualquer objeto, para efeito deste sistema de leitura visual, a lei da pregnância da forma funciona como uma interpretação analítica conclusiva acerca do objeto como um todo” (GOMES FILHO, 2008, p.39).

Gehl mostra a necessidade de transformar a imagem de uma cidade para que as pessoas se identifiquem com a mesma. Para isso é preciso levar em consideração os fatores positivos e negativos da percepção do cidadão ao ambiente em que está inserido para alcançar a visão almejada da cidade. A percepção visual talvez seja o principal sentido na interação do homem com o seu entorno. É importante ressaltar que a mesma é alterada conforme o elemento cultural, histórico e também da capacidade de interpretação de cada indivíduo. Ela não existe por causa dos sentidos, e sim da cultura (memória). A percepção é o ponto de partida da atividade humana. É ela que nos fornece toda informação necessária para nos orientarmos em um ambiente, onde a visão é o sistema mais desenvolvido, e ao perceber e receber as informações, respondemos com o nosso comportamento (ELY apud MORAES³, 2004).

3 ELY, V. H. M. B. Acessibilidade Espacial: condição necessária para o projeto de ambientes inclusivos.

O design gráfico se ocupa com a construção de mensagens visuais com o propósito de afetar o conhecimento, as atitudes e o comportamento das pessoas, tentando transformar uma realidade existente em uma realidade desejada. Esta realidade não está constituída por formas gráficas, mas sim por pessoas. Para afetar o conhecimento, as atitudes ou o comportamento das pessoas, o design deve estar embasado em uma boa noção sobre percepção visual e comportamento (FRASCARA, 2008).

Muitos gestores urbanos estão importando certas metodologias utilizadas na gestão, estratégia e visualização de negócios da iniciativa privada com o objetivo de tornar as suas cidades mais valorizadas aos olhos de seus cidadãos, turistas e investidores externos, baseando-se no conhecimento de que as pessoas fazem suas escolhas com base em suas percepções de valor. Com essa valorização, seus habitantes são beneficiados ao usufruir de uma boa qualidade de vida, e ao mesmo tempo a cidade é promovida aos olhos do público externo (MACEDO, 2013).

A imagem de uma cidade é mais do que design gráfico e marketing, ela diz como os lugares são percebidos por diferentes públicos. A cidade não é interessante apenas pela sua história, cultura ou paisagem. É preciso perceber o que esta cidade quer transmitir, como ela quer ser vista (CAMPELO at al, 2014). Uma cidade para representar algo deve melhorar a qualidade de vida, a economia, o turismo, entre outras atividades em seu cotidiano. A representatividade de uma cidade é alcançada pelas ações ou decisões tomadas. É muito importante para uma cidade definir claramente a sua imagem para atrair potenciais residentes ou visitantes.

Negócios são essenciais para o funcionamento da cidade, pois fornecem empregos aos seus cidadãos, produtos e serviços aos seus clientes, e também reforçam a rede econômica de uma região ou de uma cidade (OLIVEIRA, 2016, p.53). No entanto, os investimentos não se reduzem exclusivamente a presença de empresas e pode assumir muitas formas. A presença de infraestruturas suficientes tem um impacto positivo sobre a percepção das pessoas sobre a cidade. O termo infraestrutura se refere às estruturas como estradas, abastecimento de água, esgotos, redes elétricas, de telecomunicações, e assim por diante, que são componentes físicos que oferecem produtos e serviços que permitem, mantêm ou melhoram as condições de vida da sociedade. "A imagem da cidade é composta pela visão dos elementos urbanos como grandes edifícios, espaços públicos e outras características especiais" (RIZA; DORATLI; FASLI, 2011, p.294). Estas infraestruturas são de grande importância para os moradores da cidade, pois facilitam a sua vida cotidiana e a sua ausência gera uma desvantagem para a cidade, causando impacto na percepção dos públicos do local.

Existe um conceito que está enraizado na participação comunitária que se chama *Placemaking* - termo sem uma tradução para português - que abrange a planejamento, o desenho, a gestão e a programação de espaços públicos, que não somente busca melhorar o espaço urbano a partir das pessoas, mas também facilita a criação de atividades e conexões culturais, econômicas, sociais e ambientais (HEEMANN; SANTIAGO, 2015). O processo de *Placemaking* da *Project for Public Spaces*⁴ consiste em olhar, ouvir e fazer perguntas para as pessoas que vivem, trabalham e frequentam um espaço em particular. Seu objetivo é descobrir as necessidades e aspirações destas pessoas para que a partir das informações coletadas, se crie uma visão compartilhada do espaço que pode rapidamente evoluir para uma estratégia de implementação. Essa estratégia pode começar em uma escala pequena, com pequenas ações fáceis de serem implementadas e que podem trazer benefícios imediatos para o espaço e para as pessoas que o utilizam. Deste modo, a utilização do espaço urbano e a percepção das pessoas sobre a cidade em que elas convivem podem sofrer um impacto positivo.

2.1.4 Identidade local

Atualmente tem-se percebido a adaptação das cidades para o mercado internacional e, cada vez mais, a marca aparece como uma poderosa ferramenta que as ajudam a aumentar o turismo e os negócios, a atrair investimentos e a aumentar a sua presença cultural e política. Uma identidade local é como um fenômeno social pois baseia-se nas percepções de seus públicos e que podem ou não serem influenciados pelos aspectos físicos e comunicativos de uma determinada cidade. (SEVIN, 2014, p.48). Dessa maneira, os lugares tentam definir e comunicar o que eles acreditam ser suas características diferenciadoras e definidoras para alcançar seus públicos (CHEN, 2012).

“Colocar as cidades no mapa do mundo” passou a ser uma meta recorrente dos governos locais, um objetivo ordenador das ações estratégicas que concentram na cidade-mercadoria a possibilidade de transcender as crises produzidas pela reestruturação econômica e construir um futuro de progresso e recuperação, de modo a viabilizar o crescimento econômico em novos parâmetros (SÁNCHEZ, 2003, p.48). Leite (2012) destaca que ao analisar o desenvolvimento urbano a partir da reestruturação produtiva, é preciso olhar para as mudanças do mercado de trabalho e redefinir o papel das cidades, já que estão sendo encaradas como empreendimentos. Para isso novas formas de planejamento e gestão urbana são necessárias, como o chamado marketing de cidades, os projetos de regeneração urbana de centros históricos e o planejamento estratégico.

⁴ Projeto para Espaços Públicos (tradução autora). Mais informações em: <https://www.pps.org>.

Existem algumas cidades em que as políticas públicas concentram-se de forma intensa em projetos para o desenvolvimento local, com isso houve o surgimento de uma política estratégica de valorização das características mais relevantes das cidades, o chamado *city marketing*⁵.

Essa ferramenta estratégica tem o intuito de transformar o lugar tornando-o mais atraente para investimentos, e passa a ser aplicada por inúmeros municípios, como Curitiba e Barcelona. Normalmente é utilizada para alterar as percepções externas de uma cidade com o objetivo de incentivar o turismo, atrair a migração interna dos moradores ou permitir o investimento empresarial (SÁNCHEZ, 2003). Com o seu uso ocorre uma valorização do espaço da cidade, criando um ambiente possa ser consumido pela própria população, além destes outros públicos-alvo.

“O conceito de *branding*⁶ para marcas também pode ser aplicado para as cidades, através da utilização da gestão da imagem do lugar utilizando uma estratégia de inovação econômica, comercial, social, cultural e política” (MACEDO, 2013). O *city branding*⁷ promove a construção da reputação da cidade como lugar onde seja possível, como uma de suas características, produzir a inovação. Consiste em uma representação da cidade, segundo a qual os problemas urbanos e suas possíveis soluções, são explicados, comunicados, compartilhados e compreendidos. “Cada vez mais cidades, regiões e países estão investindo em campanhas de *branding* a fim de estabelecer uma reputação para si, e para ter uma vantagem competitiva no mercado global de hoje” (SEVIN, 2014, p.47).

O objetivo do *branding* é adicionar valor para um produto, serviço ou organização específico. Quando utilizado para lugares o propósito é influenciar o valor percebido para atrair turistas, moradores, empresas e investidores. Contudo, a essência da identidade local deve agregar valor aos usuários existentes da cidade em questão (BOISEN; TERLOUW; VAN GORP, 2011, p.136).

Porém, antes de tentar promover a cidade externamente, é necessário entender os problemas e necessidades internos. Compreender como ela é percebida por seus diferentes públicos e qual é a influência dos aspectos físicos e comunicativos do local, pois ainda há uma grande lacuna entre a identidade e a imagem do lugar. “Para melhorar a imagem de uma cidade práticas sociais e políticas devem ser envolvidas, não somente de forma imaginária, imaterial e discursiva” (VANOLO, 2015, p.2).

Quando se fala em um cotidiano sustentável, os autores Manzini e Jégou (2003) trazem o conceito da vida cotidiana na cidade, relacionada com a forma como as funções diárias surgem para os

5 Marketing para cidades (tradução autora).

6 Gestão de marcas (tradução autora).

7 Gestão de marcas para cidades (tradução autora).

habitantes. É uma combinação de vários fatores, como aspectos físicos e territoriais como a sua densidade, a distribuição de suas funções, a qualidade de suas redes técnicas (energia, água, transporte, resíduos), acessibilidade e conectividade da mobilidade urbana, até a tipologia das suas edificações. Ademais devemos adicionar os fatores sociais como demografia, expectativas locais de bem-estar, a distribuição da riqueza e do conhecimento e a disseminação de organizações que promovem uma democracia participativa. Contudo os autores relatam que tais fatores dependem de uma variedade de fenômenos sociais complexos e de opções tomadas que resulta em uma perspectiva de um cidadão único, eles parecem estar além da influência da escolha individual. Acontece que esta percepção é correta, pois a forma física e social de uma cidade é algo que o cidadão por si só não pode mudar a curto prazo. Por conseguinte, o seu contexto tem um sistema de restrições e possibilidades que decide o que ele pode e não pode fazer, e para implementar modos de vida sustentáveis, o meio define os limites dentro dos quais o indivíduo pode dirigir seu próprio comportamento e suas próprias escolhas de consumo.

A insustentabilidade da vida cotidiana nas cidades é o resultado de processos sociais complexos e de escolhas políticas e econômicas feitas no passado, que estão consolidadas ou que emergem no momento presente e que não são facilmente influenciadas por ações diárias individuais. Contudo aos poucos surgem estudos, projetos e atividades concretas que indicam caminhos promissores e praticáveis que podem romper com ideias dominantes e hábitos consolidados. Algumas dessas atividades em questão também são iniciativas de negócios, uma tendência que favorecerá seu sucesso no mercado. Essas ideias se disseminam no contexto da cidade, localmente, mas possuem impacto suficiente para entrar nas redes de comunicação mundiais, migrar para outros lugares, espalhando-se globalmente, em outros contextos.

2.2 PROCESSOS COLABORATIVOS

2.2.1 Design

O design influencia diretamente a nossa vida, fazendo parte do nosso cotidiano, dentro das comunidades, nos objetos e nos ambientes onde estamos inseridos (HESKETT, 2008). Ele existe em diversos contextos relacionados à sociedade, economia, política, ambiente e tecnologia, ultrapassando fronteiras disciplinares. Sendo assim, se torna único entre as disciplinas criativas. Por outro lado, ao estar em toda parte se torna difícil de se chegar a uma definição.

A maioria das definições de design compartilham de três atributos: primeiro, a palavra design se refere a processo. Segundo, ele é orientado para o cumprimento de objetivos. Terceiro, o objetivo do design é resolver problemas, satisfazer necessidades, melhorar situações ou criar algo novo ou útil (FRIEDMAN, 2003, p.507).

Contudo, Buchanan (2001) comenta que existe um lamentável desentendimento sobre a natureza e o uso das definições do design, tornando as discussões improdutivas, desperdiçando energia e tempo. Ainda assim, considera essas tentativas importantes para o avanço da área, propondo uma definição formal de design, na qual o "Design é o poder humano de conceber, planejar e fazer produtos que servem aos seres humanos na realização do propósito coletivo ou individual" (BUCHANAN, 2001, p.9). Para se criar novas soluções bem-sucedidas de design, questões como planejamento estratégico, design colaborativo, design participativo e design centrado no ser humano, se tornam mais relevantes exigindo do designer novos tipos de conhecimento. "Estudos fornecem uma interpretação mais profunda e mais valiosa do design como um processo organizacional, um processo para se aproximar dos usuários e suas necessidades reais" (VERGANTI, 2008, p.437).

Compreendendo o design como uma atividade social, é necessária uma formação mais ampla, humanista, que tenha consciência do seu impacto social. Se o objetivo é melhorar a qualidade de vida das pessoas, é preciso responder às necessidades técnicas, funcionais e culturais através de soluções inovadoras comunicando significado e emoção (LANDIM, 2010). Frascara (2006) expõe que design é organizar uma lista de fatores humanos e técnicos, transformar o invisível em visível e comunicar. Envolve a avaliação, implementação de conhecimentos, geração de novos conhecimentos e utilização da experiência para orientar a tomada de decisão.

Nos encontramos em um cenário cada vez mais complexo, fluido e dinâmico e a diferenciação ocorre por meio da inovação e do design (MORAES, 2010). O designer deve ser capaz de articular informações de diferentes naturezas através de uma linguagem que seja compreendida não somente por designers, mas por todos atores envolvidos no processo, sendo um facilitador do processo projetual e agente de modificação das realidades existentes. Além disso, há uma mudança do design tradicional, vinculado com produtos e serviços, para o design social, no qual o profissional se torna um colaborador na tomada de decisões estratégicas e na projeção de futuro da comunidade (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015).

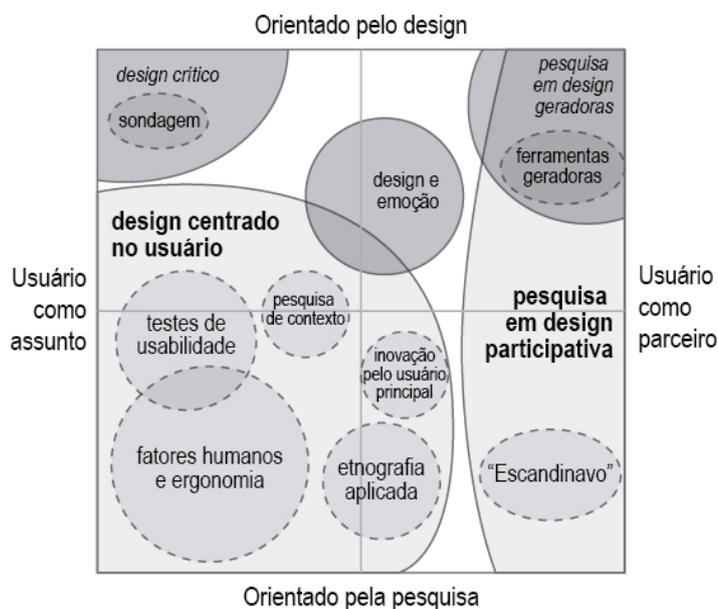
"O design é um processo de resolução de problemas em que um 'problema' de design é também uma 'oportunidade' de design" (BEST, 2012, p.9), para busca dessa solução é preciso considerar novas visões ou atores envolvidos no processo. Com isso, o papel do designer estratégico, que possui a capacidade

de combinar suas habilidades técnicas, interdisciplinares e de trabalho em rede, se torna fundamental no desenvolvimento de relações de empatia e codesign (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015).

Cada vez mais as pessoas saem do papel de coadjuvantes e passam a construir e dialogar na qualidade de “cocriadores” da experiência de marca. Estamos em um processo de evolução da produção em massa para da inovação e participação em massa, no qual colaborar e compartilhar permite que pessoas trabalhem juntas de maneira democrática, produtiva e criativa, tornando a sociedade mais aberta e igualitária (BEST, 2012). Estas relações rompem com a estrutura formal dos sistemas hierárquicos ou centralizadores, tornando-os sistemas horizontais, possibilitando a acessibilidade da comunidade e seus recursos tecnológicos (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015).

A prática da criatividade coletiva no design surgiu na Europa com o nome de ‘design participativo’, fenômeno que começou a surgir por todos os lugares. Na abordagem do ‘design centrado no usuário’, que surgiu nos Estados Unidos nos anos 70, o papel das pessoas era participar nas fases iniciais do projeto da ideação, informação e nas atividades de design, somente fornecendo suas opiniões. Na abordagem de ‘design participativo’, liderada pelo norte da Europa - mais precisamente Escandinávia e Alemanha - o propósito era tornar o usuário um parceiro da equipe de design. Na Figura 1 Sanders e Stappers dão um panorama do estado da pesquisa em design centrada no usuário.

Figura 1 - Cenário da pesquisa em design centrada no ser humano



Fonte: SANDERS; STAPPERS, 2008, p.28

A diferença do design centrado no usuário e do codesign repercute nos papéis dos atores no processo de design. No primeiro, o usuário é um objeto de estudo passivo, no qual o pesquisador traz conhecimento da teoria e desenvolve mais conhecimentos na observação e entrevista com o usuário e esse conhecimento adquirido é entregue, através de um relatório, para o designer, que adiciona seu conhecimento, técnicas e pensamento criativo para gerar ideias e conceitos. No segundo, os papéis se misturam, o usuário se torna o especialista do assunto e passa ter um papel fundamental no desenvolvimento do conhecimento, da ideação e do conceito, enquanto que o pesquisador e o designer - que podem ser a mesma pessoa - dão suporte ao especialista, com ferramentas que ajudam a expressar suas ideias, e, para o desenvolvimento dessas ferramentas, as habilidades do designer são fundamentais (SANDERS; STAPPERS, 2008). A noção de cocriação e codesign está crescendo na área do design participativo. Os termos 'codesign' e 'cocriação' podem ser confundidos como sinônimos, porém há diferença pois a cocriação é qualquer ato de criatividade coletiva, já o codesign é a criatividade coletiva aplicada em toda extensão de um processo de design, ou seja, quando designers profissionais e atores de outras áreas trabalham em parceria no processo de desenvolvimento de um projeto (STRAIOTO; FIGUEIREDO, 2015; SANDERS; STAPPERS, 2008).

Hoje é mais fácil distribuir e compartilhar a propriedade dos projetos, e isso só se tornou possível porque a internet cedeu voz para as pessoas que antigamente nem faziam parte do diálogo. Essa mudança também é percebida na prática do design, em que as disciplinas tradicionais focam em projetar produtos e as disciplinas emergentes focam em projetar para um propósito, centradas nas necessidades das pessoas e da sociedade. Estas novas práticas mudarão o que projetamos, como projetamos e para quem projetamos (SANDERS; STAPPERS, 2008). "O codesign permite a interação social e desenvolve o senso de comunidade na troca pessoal, afirmando publicamente os valores de comunidade" (SANOFF, 2006, p.135). O papel dos designers como facilitadores em equipes de codesign é o mais conhecido, mas também é promissor o papel de provocador e ativista do design (MANZINI, 2014, p.66).

Giaccardi e Fischer (2005, p.5) abordam três planos de design. O "*Designing Design*" em que antecipa as necessidades e as mudanças potenciais; o "*Designing Together*" que possibilita que usuários aprendam e se tornem designers na experimentação; e o "*Designing the 'In-Between'*", com métodos e técnicas de mediação para criar relações entre as pessoas. Os autores mencionam que esses planos são interdependentes e promovem uma abertura e interação estruturada, mantendo o sistema maleável, participativo e afetivo. A diferença de conhecimentos, habilidades e motivações dos indivíduos é a base para a atividade colaborativa e é crucial para a cocriação e coevolução. A cocriação é uma construção colaborativa, que habilita o compartilhamento

de emoções, experiências e representações. A coevolução é quando o sistema muda o usuário, enquanto o usuário muda o sistema.

2.2.2 Design estratégico

A prática do design foi influenciada pelo cenário mutante da pesquisa centrada no usuário e provou ser útil no desenvolvimento e projeto de produtos de consumo (SANDERS; STAPPERS, 2008). Porém, percebe-se que esta abordagem não contempla a complexidade dos desafios que encaramos atualmente. Não estamos somente projetando produtos para usuários. Estamos projetando futuras experiências para pessoas, comunidades e culturas que estão conectadas e informadas de uma maneira que era inimaginável alguns anos atrás.

Buchanan (2001) sugeriu a existência de quatro ordens do design no século XX. Em cada ordem o design foi repensado e ressignificado. As duas primeiras ordens foram centrais para o estabelecimento das profissões de design gráfico e design de produto, o primeiro ligado a 'símbolos' e o segundo a 'coisas'. A ressignificação dessas ordens partiu da necessidade de conhecer as ações e experiências dos seres humanos e como se relacionam com o produto. Assim surgiu o design de interação, a terceira ordem, relacionado a experiências ou atividades ou serviços. E a quarta ordem sugerida pelo autor é focada no ambiente e sistemas, sistemas humanos, na integração da informação, de artefatos físicos, e das interações entre ambientes para viver, trabalhar, se divertir e aprender. Essa mudança da perspectiva da forma e função para experiência das pessoas fez com que o design seja percebido a partir do âmbito projetual, que utiliza métodos colaborativos e abertos na criação de novos significados que vão de encontro às necessidades das pessoas (BROWN, 2009).

Podemos perceber que há uma mudança das tradicionais disciplinas de design focadas em projetos de produtos (ex. design de comunicação visual) para disciplinas com foco em projetos de um propósito (ex. design para experiência) (SANDERS; STAPPERS, 2008). Ainda assim, o modo como os designers pensam, trabalham e a sua visão estratégica e ampla tanto dos processos de produção quanto do contexto de negócios, gera as condições para direcionar as mudanças do futuro.

Em uma organização, a estratégia orienta todos os processos decisórios e tem como objetivo criar vantagem competitiva sustentável, seja pelo seu planejamento, decisão ou entrega, como também direciona o caminho que deve ser tomado (BEST, 2012). Quando falamos em design estratégico, definimos como um processo para atuar em ambientes coletivos que buscam resolver

problemas complexos, melhorando situações ou gerando soluções inovadoras resultando em sentido ou valor para alguém (ZURLO, 2010 apud OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015⁹).

Atuando no âmbito coletivo, o design estratégico tem o papel de ativar o processo de criatividade nas organizações catalisando novos conhecimentos para gerar inovação e a disponibilidade de troca. E considerando que a organização está inserida em redes de coprodução de valor, o design estratégico ativa a rede de *stakeholders*¹⁰, funcionários e cidadãos para cocriarem o valor (FREIRE, 2014, p.6).

Então, o design estratégico é uma abordagem e um processo que habilita diferentes atores a gerar cenários futuros que se adaptem a um ambiente de mudança trazendo soluções para determinado problema de forma compartilhada e colaborativa (MERONI, 2008), trazendo um sentido de pertencimento e de objetivo comum entre as partes interessadas dentro do processo de codesign.

Quadro 1 - Abordagens do design relacionados à inovação social

Design como empoderador	Design como multiplicador	Design como visionário	Design como conector
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica <i>cases</i> de inovação social; • Mapeia atores, contextos, atividades e relações; • Ganha <i>insights</i> sobre motivações, problemas e oportunidades; • Prototipa e desenvolve ferramentas para apoiar e dimensionar os <i>cases</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica comportamentos extremos de inovação social; • Busca insights sobre motivações, problemas e oportunidades; • Traduz comportamentos em ideias de soluções; • Prototipa e desenvolve soluções; • Replica soluções em outros contextos para resolver desafios sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica contextos com necessidades de inovação social; • Ganha <i>insights</i> sobre comportamento, motivações, problemas e oportunidades; • Visualiza cenários mais sustentáveis; • Prototipa e desenvolve visionando soluções; • Monitora constantemente e faz iterações das soluções em contextos que favorecem um futuro sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeia recursos físicos, humanos e estratégicos que são necessários para a inovação social; • Entende e busca <i>insights</i> sobre interações, problemas e oportunidades; • Visualiza relações mais sustentáveis; • Prototipa e desenvolve os relacionamentos como parte de um sistema integrado.

Fonte: CIPOLLA; MOURA, 2012, p.44

⁹ ZURLO, Francesco. Design strategico. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

¹⁰ Partes interessadas (tradução autora).

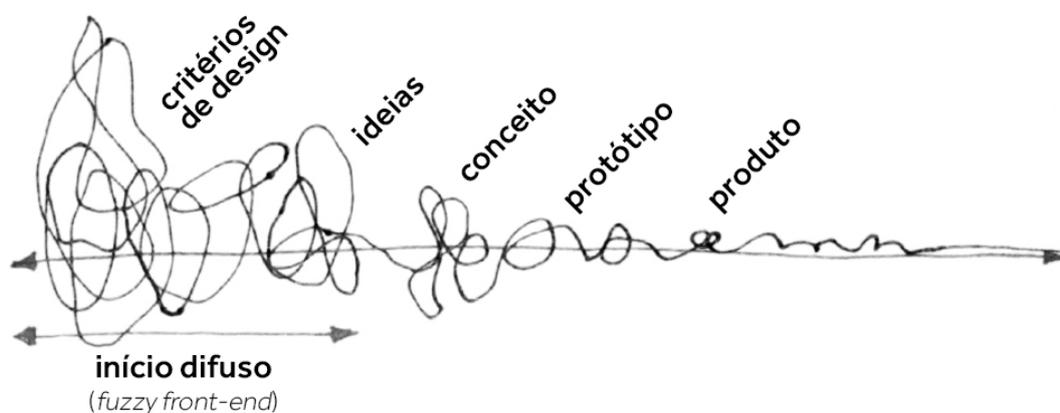
Cipolla e Moura (2012) acreditam que o design estratégico pode ser uma abordagem para fortalecer as inovações sociais e o papel do designer pode variar em cada caso, conforme o Quadro 1. O designer pode agir como empoderador, melhorando casos existentes, aprendendo com as ideias de soluções dadas, apoiando e capacitando os mesmos. Como multiplicador, em que multiplica a habilidade existente da sociedade em inovar, sendo o design utilizado e entendido como uma abordagem que colabora na geração de novas soluções inspiradas nos comportamentos existentes. Como visionário, em que idealiza e cria novas possibilidades sociais, visualizando cenários futuros onde prototipa, incentiva e dá suporte a novos comportamentos para um futuro sustentável. E como conector, em que interliga e articula diferentes atores e recursos para que a inovação social aconteça.

A gestão estratégica de design baseado no *design thinking*¹¹ auxilia as organizações colaborativas a visualizar as atividades do design e a usufruir dos benefícios - ainda pouco conhecidos na prática - que ela pode proporcionar. O *design thinking* surgiu da abordagem de inovação multidisciplinar, centrada no ser humano, influenciada pela maneira em que os designers pensam e trabalham (BROWN, 2009). Contudo *design thinking* é mais que um processo ou ferramenta, é uma atividade interativa que possui um importante papel para melhorar a inovação mudando os modelos mentais das partes envolvidas, ajudando na construção da capacidade de inovação de forma que as pessoas desenvolvam um comportamento e uma atitude em favor de um bem comum. Através do *design thinking*, os designers articulam as partes envolvidas no projeto, permitindo que compartilhem seus conhecimentos, sendo um catalisador no processo e direcionador dos objetivos para solução de determinado problema. Há uma compatibilidade com o codesign em pelo menos três fatores, o *design thinking* valoriza a contribuição de profissionais de outras áreas e de usuários; considera existir uma ampla fase inicial, de natureza exploratória, relacionando com o "*fuzzy front-end*" (ver Figura 2) de Sanders e Stappers (2008); e se considera uma abordagem para inovação, permitindo novas ideias para transformação do cotidiano (FRANZATO et al., 2015, p.66).

O design estratégico utiliza o *design thinking*, como atividade interativa, para projetar ações que empoderem os membros de comunidades a usar a criatividade que possuem para inovar em escala local, de forma que eles próprios solucionem os problemas sociais em seu ambiente. Conseqüentemente, com as qualidades do design estratégico de trabalhar em redes, envolvendo relações entre pessoas e organizações, técnicas, tecnologias, conhecimentos e disciplinas, o designer surge na função de facilitador nos processos de mudança em organizações colaborativas (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015).

11 É uma abordagem centrada no ser humano que se baseia na inovação que se utiliza de kit de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso empresarial (BROWN, 2009).

Figura 2 - Modelo de codesign proposto por Sanders e Stappers



Fonte: SANDERS; STAPPERS, 2008, p.3

2.2.3 Inovação social

No decorrer do século XX o despertar para os desafios sociais, econômicos e ambientais trouxe questionamentos relacionados à atividade do design visto que velhos modelos não encaram as mudanças do cotidiano (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011). Na verdade, o design nunca se dissociou do seu uso o impacto social, todavia hoje se tornou um tema fundamental na área. A inclusão das pessoas, suas necessidades e preocupações, não só estão sendo contempladas nos tradicionais produtos e serviços do nosso cotidiano, como elas estão fazendo parte do processo de criação (SCHWARZ, KRABBENDAM, 2013).

A abordagem baseada no design centrado no usuário, no envolvimento das partes interessadas através do design participativo e na prototipagem rápida, provou ser útil na prática da inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Além disso, é possível notar um crescimento do interesse dos setores públicos e privados - e, de maneira mais ampla, da sociedade - em consultar os designers para responder questões de dimensão social. Casos de inovação social *bottom-up* (de baixo para cima), surgem como um tipo de design participativo em que a inovação social é tanto o resultado quanto o principal motor. Neste processo, pode acontecer de "designers" não especialistas em design, mas as pessoas de diferentes áreas de atuação, de exercerem o papel de designers (MANZINI, 2014).

Ao considerar o contexto de vida cotidiano, as inovações sociais são inovações que têm o potencial de permitir a uma comunidade solucionar um problema e gerar novas oportunidades por meio de uma nova organização dos recursos locais (FREIRE, 2015, p.44-45).

Schumpeter (1934) foi o autor que definiu as bases conceituais e caracterizou a inovação como o motor de desenvolvimento econômico do sistema capitalista como um processo de “destruição criativa”. Para ele somente a inovação pode quebrar os ciclos fechados de produção e demanda, no qual a economia capitalista se constrói e que tende a estagnação (KÖSTER, 2012). A inovação é um processo dinâmico, diversificado, interativo e iterativo que constantemente busca a criação de algo novo. Em um contexto caracterizado pela necessidade de buscar novas soluções para os problemas atuais - potencializado pela atual de crise econômica, social e ambiental – se torna uma necessidade a percepção de novos cenários futuros e construção de novos modelos de desenvolvimento sustentável.

Uma organização que busca a inovação, juntamente com o design e a criatividade deve ter dois pontos de apoios centrais de abordagem: no processo e nas pessoas. Entretanto, para se tornar realmente inovadora, “requer uma abordagem centrada em pessoas, afinal de contas, são as pessoas que vêm com ideias e as transformam em inovações, não processos” (STAMM¹² apud STRAIOTO; FIGUEIREDO, 2015, p.7). Ademais, envolve mais que aspectos de tecnologia e produção, compreendendo questões de caráter cultural como o conhecimento e estratégias da organização, que interagem e são imprescindíveis para gerir processos complexos (KÖSTER, 2012). Kumar (2013) diz que a base do processo de inovação no design é a observação da realidade, dela se aprende a criar abstrações e modelos conceituais, que requerem fluidez no pensamento do designer entre o real e o abstrato, e entre o entender e o fazer.

A discussão sobre o papel do designer - como parte da solução - para melhorar a qualidade de vida das pessoas, compreende o processo de propor novos cenários colaborando na construção de visões compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis (MANZINI, 2008). O designer pode influenciar comportamentos e transformar problemas em ações, sendo um incentivador de mudanças. Contudo, é necessário destacar a relevância do impacto das suas ações e como ele irá comunicá-las. Para Frascara (2008), o designer deve ter um conhecimento amplo, já que por ser um solucionador de problemas e um generalista, ele necessita criar um diálogo produtivo com especialistas de diversas áreas.

O papel do profissional é facilitar a capacidade da comunidade de tomar decisões sobre aspectos de seu ambiente através de um processo facilmente compreendido. A facilitação é um meio de reunir as pessoas para determinar o que desejam fazer e ajudá-las a encontrar maneiras de decidir como fazê-lo. Facilitação também pode incluir o uso de uma variedade de técnicas em que as pessoas que não são profissionalmente treinadas podem se organizar para criar uma mudança no ambiente (SANOFF, 2006, p.136).

12 STAMM, B.V. *Managing innovation, design and creativity*. 2 ed. Chichester, UK : John Wiley & Sons, Ltd. 2008

Meroni evidencia que o design centrado na comunidade enfatiza a compreensão das necessidades e comportamentos sociais, e dessa forma, colabora com as comunidades mais ativas socialmente na busca de soluções. Ao entender como ela funciona, com uma atitude sistemática de design é possível começar processos de mudanças estratégicas com mais chance de sucesso (MERONI, 2008, p.37).

Para a cooperação e participação ativa da sociedade no acesso e manutenção de bens coletivos, é preciso entender como se dão as interações entre as pessoas e em que termos funciona a cooperação entre elas, de modo a mobilizá-las em torno de objetivos comuns (ELEUTHERIOU et al, 2015). A comunidade é um vetor de mudança local e o designer para contribuir nessa transformação deve ter duas competências principais: ser capaz de conhecer a comunidade em profundidade desenvolvendo relações de empatia com as pessoas e pelo outro lado, utilizar seu conhecimento teórico de design para projetar com e para a comunidade através de ferramentas de codesign, gerando assim, soluções mais adequadas ao contexto do local (CANTÙ; CORUBOLO; SIMEONE, 2012).

Um poderoso suporte para o cotidiano das pessoas em uma comunidade é a constituição de pequenas organizações colaborativas interconectadas. Como Mintzberg propôs a palavra “comunitariedade” que está ao lado da cidadania coletiva do setor público e da propriedade individual do setor privado e, ao mesmo tempo, ao lado da liderança pessoal desses setores, “que designa pessoas que se unem para funcionar em relações colaborativas” (MINTZBERG, 2015, p.64). Segundo o autor, “somos seres sociais que precisam se identificar, pertencer” (MINTZBERG, 2015, p.64). Nesse sentido, Manzini estabelece que projetar em comunidades criativas

[...] significa participar de modo paritário (peer-to-peer) com os outros atores envolvidos na construção de empreendimentos sociais difusos e no codesign de organizações colaborativas. Nesta modalidade, os designers têm a missão de facilitar a convergência dos diferentes parceiros em torno de ideias compartilhadas e potenciais soluções (MANZINI, 2008, p.97).

Existem dois temas chaves atuais que direcionam para um novo modelo econômico. De um lado temos a tecnologia que dissemina as redes de relacionamento e cria infraestruturas globais de informação; e de outro a cultura e valores, que valorizam cada vez mais a dimensão humana, colocando as pessoas em primeiro lugar de forma democrática, partindo do indivíduo e seus relacionamentos, ao invés de sistemas e estruturas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A partir dessas perspectivas se entende que a inovação social cria um valor coletivo maior que o interesse individual, e não é possível dizer que há uma receita de como a mudança pode acontecer, já que o modo como se dão as relações é muito rápido e complexo, ainda assim é preciso buscar

resultados mais sustentáveis e de longo prazo. Por exemplo em produtos, serviços, processos ou modelos, podem ser bons para a sociedade, e também, podem contribuir em como agir e reagir as mudanças de modo mais resiliente e sustentável. Corroborando com essas questões, o design pode contribuir por sua metodologia não-linear, colaborativa e centrada nas pessoas, em que traz novas soluções e comportamentos permitindo o desenvolvimento de projetos em diversos contextos e complexidades.

Manzini relata que as iniciativas de inovação social estão se multiplicando e estão cada vez mais comuns, surgindo em resposta aos crescentes desafios que estamos enfrentando, tanto na questão da crise econômica quanto ao desafio da transição para um modo de vida mais sustentável. A inovação social é o “processo de mudança emergente da recombinação criativa de ativos existentes” (MANZINI, 2014, p.57), ou seja, podem ser produtos, serviços, processos ou modelos que podem beneficiar a sociedade e também a sua capacidade de agir e reagir (MICHELIN; FRANZATO; GAUDIO, 2017, p.37). Design para inovação social é “tudo aquilo que inclui iniciar, impulsionar, apoiar, fortalecer e replicar a inovação social” (MANZINI, 2014, p.58).

Tendo em vista que o design permite e promove processos que estruturam relações sistêmicas através da prática processual, ele contribui para a constante reorganização das relações e das atividades dentro de um ecossistema organizacional, através de ferramentas e processos de design participativo e do codesign (SANDERS; STAPPERS, 2008). Conclui-se que a inovação social não possui uma definição formal, contudo possui algumas características que podem ser observadas como responder a uma necessidade social, ser aberta e colaborativa, ser interdisciplinar, partir da comunidade (como chamamos, *bottom-up*), promover a cocriação, desenvolver novas relações e redes de recursos e conhecimento.

2.3 MOVIMENTOS EM REDE

2.3.1 Movimentos sociais

Historicamente foi possível perceber que os movimentos sociais foram e continuam a ser as alavancas para a mudança social. Normalmente são originados em crises nas quais a vida cotidiana se torna insustentável para grande parte das pessoas (CASTELLS, 2013, p.127). Quando se diz que estes movimentos são locais e ao mesmo tempo globais, é porque começam em contextos específicos, com motivos próprios dentro de suas redes, ocupando o espaço urbano. E ao se conectar a redes através da internet, se tornam globais, pois estão integrados com o

mundo inteiro, aprendendo e trocando conhecimento com outras experiências e casos ao redor do mundo (CASTELLS, 2013, p.130).

Guattari em seu livro *Caosmose* de 1992 já destacava a importância da colaboração e da transdisciplinaridade entre os profissionais que pensam a cidade - arquitetos, urbanistas e todas as outras áreas das ciências sociais, humanas e ecológicas. Além disso, comenta que a tomada de consciência ecológica não deveria ser somente na preocupação com fatores ambientais, mas também no campo social e no domínio mental (GUATTARI, 1992, p.172-173).

A sustentabilidade está ligada à transformação do mundo orientada para o futuro. Quando falamos em design para a sustentabilidade, normalmente é abordado o processo de produção de produtos e serviços que possuem um menor impacto ambiental. Na sua essência é um estudo interdisciplinar que junta diferentes áreas como o design, engenharia, administração, ecologia, entre outras (FRANZATO, 2017, p.100). Equipes multidisciplinares são capazes de envolver muitas partes interessadas para projetar, desenvolver e avaliar a inovação (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p.128).

O designer torna-se o protagonista de uma ampla rede de atores que contribuem direta ou indiretamente para o desenvolvimento das estratégias organizacionais, incluindo os stakeholders da organização, os membros das diversas comunidades ligadas à organização, os usuários, os cidadãos e as pessoas em geral. Nesse processo, as competências técnicas de design transformam-se em plataforma transdisciplinar que sustenta a convergência dos especialistas e dos demais atores que integram essa produtiva rede de colaboração. Para tanto, é determinante a capacidade de compartilhar as estratégias entre todos os envolvidos, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva. Os artefatos resultantes são interpretados criticamente pela inovação que produzem e são avaliados pela sua sustentabilidade (FRANZATO, 2017, p.102-103).

Manzini identificou três ações que podem resumir a estratégia de design para esse tipo de iniciativa. A primeira é reconhecer um problema real e quais recursos sociais podem resolvê-lo; a segunda é propor estruturas organizacionais e econômicas para ativar esses recursos, ajudando na organização, na durabilidade ao longo do tempo e na replicação em diferentes contextos; e a terceira, a construção e comunicação de uma visão geral para conectar e orientar diferentes atividades locais (MANZINI, 2014, p.60).

As redes desses movimentos podem ser internas, porém a forma de se conectar hoje é multimodal, podem ser reais ou virtuais, preexistentes ou formadas durante as ações do movimento. As tecnologias permitiram uma grande expansão dessas redes de forma contínua e evolutiva, embora a base seja a

própria cidade. Para Castells (2012), essas redes não possuem um centro identificável, mas podem garantir as funções de coordenação e deliberação pelo inter-relacionamento de múltiplos núcleos, o que significa que não precisam de uma liderança formal, nem de uma organização vertical. “Essa estrutura descentralizada maximiza as chances de participação no movimento, já que ele é constituído de redes abertas, sem fronteiras definidas, sempre se reconfigurando segundo o nível de envolvimento da população em geral” (CASTELLS, 2012, p.129).

2.3.2 Sistemas

Giaccardi e Fischer (2005) afirmam que, para que a criatividade e a evolução dos sistemas sejam sustentadas, é necessário que este seja um sistema aberto, no qual o usuário modifica o conteúdo e a funcionalidade conforme usam o sistema, assim é possível resolver problemas e gerar mudanças significativas. Essa abertura dá oportunidade de adaptação a novas realidades e novos desafios, já que nem todos os problemas de design podem ser identificados e definidos (RITTEL, WEBBER, 1973; CROSS, 2001).

Um sistema aberto precisa estar em constante troca com o ambiente para manter sua continuidade, assim como a sua capacidade de transformação. O meio onde ele está inserido é tão importante quanto o próprio sistema, pois ambos fazem parte de um todo maior e o mais importante é a troca existente entre os dois (RUEDA, 1997). Morin define sistema como “uma inter-relação de elementos que constituem uma entidade ou unidade global” (MORIN, 1977, p.99). Capra (2006) diz que um sistema vivo é estruturalmente aberto mas organizacionalmente fechado, ou seja, a matéria flui através dele, mas o sistema mantém uma forma estável, e faz isso de maneira autônoma, por meio da auto-organização. A auto-organização “é a emergência espontânea de novas estruturas e de novas formas de comportamento em sistemas abertos, afastados do equilíbrio, caracterizados por laços de realimentação internos e descritos matematicamente por meio de equações não-lineares” (CAPRA, 2006, p.80). Cada componente participa da produção ou transformação dos outros componentes da rede, ou seja, ela é produzida pelos seus componentes e ao mesmo tempo produz esses componentes. Toda a rede produz a si mesma de forma contínua em um sistema vivo, e o produto é sua própria organização. A concepção de auto-organização partiu do reconhecimento da rede como padrão geral da vida e foi aprimorada por Maturana e Varela, os quais afirmam que o que caracteriza uma rede viva é a autocriação, ou como é mais conhecida, *autopoiese*, onde *auto* significa “si mesmo” - referindo-se à autonomia destes sistemas - e *poiese* significa “criação”, “construção”, sendo assim, *autopoiese* significa “autocriação” (CAPRA, 2006, p. 88).

É preciso entender a importância do padrão para compreender o fenômeno da auto-organização. "A partir do ponto de vista sistêmico, o entendimento da vida começa com o entendimento de padrão" (CAPRA, 2006, p.76). As propriedades sistêmicas surgem de uma configuração de padrões ordenados dentro de sistemas vivos. Capra (2006) já dizia que os sistemas vivos se organizam em redes, então quando olhamos para vida, olhamos para redes. E o que caracteriza qualquer rede é sua não-linearidade. "A auto-organização emergiu talvez como a concepção central da visão sistêmica da vida, e, assim como as concepções de realimentação e de auto-regulação, está estreitamente ligada a redes" (CAPRA, 2006, p.78).

A principal característica de um sistema autopoietico é que ele passa por mudanças estruturais contínuas enquanto preserva o seu padrão de organização, como uma teia. Um tipo de mudança é de auto-renovação, na qual o organismo se renova continuamente sem deixar de manter a sua identidade ou padrão de organização. Outro tipo é quando novas estruturas são criadas, novas conexões na rede. Conforme a teoria da autopoiese, um sistema vivo interage com o meio ambiente, o que desencadeia mudanças estruturais no sistema (CAPRA, 2006, p.176-177). Então, "um sistema vivo é uma rede multiplamente interconexa cujos componentes estão mudando constantemente e sendo transformados e repostos por outros componentes" (CAPRA, 2006, p.211). Contudo nem toda informação vinda do meio ambiente causam mudanças estruturais, os organismos vivos respondem somente a uma pequena parte dos estímulos, frequentemente não percebemos coisas ou eventos que não nos dizem respeito, acabamos percebendo somente aquilo que faz parte do nosso contexto cultural e social (CAPRA, 2006, p.212).

Morin diz que "um sistema é um todo que toma forma ao mesmo tempo que os seus elementos se transformam" (MORIN, 1977, p.111). Para o autor, a ideia de sistema remete ao todo que se inter-relaciona, e a ideia de organização refere-se a disposição das partes num, em um e por um todo. Por mais diferentes que os elementos ou indivíduos de um sistema possam ser, ao menos eles possuem uma identidade em comum de pertencer à uma unidade global e obedecer às suas regras organizacionais. "A organização de um sistema é a organização da diferença" (MORIN, 1977, p. 113), estabelecendo relações complementares entre as diferentes partes, assim como das partes com o todo.

Como abordado anteriormente, os sistemas abertos regulam sua abertura pelo seu fechamento e assim se adapta ao meio que estão inseridos. Essa adaptação é importante pois as mudanças no contexto são imprevisíveis no momento da sua concepção (MICHELIN; FRANZATO; GAUDIO, 2017, p.42). Podemos denominar de resiliência a capacidade de recuperação da forma original após o sistema complexo sofrer alguma alteração, pois são capazes de absorver qualquer interferência

externa sem afetar o funcionamento do sistema de forma global (GUILLEN, 2004, p.95). Quanto maior a complexidade organizacional maior é a capacidade do sistema vencer suas crises quando elas aparecerem, podendo tirar proveito para sua evolução (MORIN, 1977, p.118)

Caio Vassão (2010) adapta da Teoria da Informação uma classificação dos tipos de sistemas. O primeiro são os "Sistemas Simples", que são sistemas deterministas, com poucas variáveis – ele pode ser controlado e determinado com funcionamento e operação previsível. O segundo são os "Sistemas Complexos Desorganizados", que podem ser tratados pela estatística e pela probabilidade, seguindo alguma tendência provável previsível para o sistema em questão. E o terceiro são os "Sistemas Complexos Organizados", que são sistemas de grande complexidade mas que demonstram características organizadas em diferentes escalas, como seres vivos, cidades, entre outros. Já Morin (1977, p. 133-134) caracteriza os sistemas da seguinte maneira:

- **Sistema**, para todo o sistema que manifesta autonomia e emergência em relação àquilo que lhe é exterior;
- **Subsistema**, para todo o sistema que manifesta subordinação relativamente a um sistema no qual se integra como parte;
- **Suprassistema**, para todo o sistema que controla outros sistemas, mas sem os integrar nele;
- **Ecosistema**, para o conjunto sistêmico cujas inter-relações e interações constituem o meio do sistema nele englobado;
- **Metassistema**, para o sistema resultante das interações mutuamente transformadoras e englobantes de dois sistemas anteriormente independentes.

Então um sistema abrange qualquer totalidade funcional, isto é, uma união de elementos que funcionam de maneira coordenada e articulada em um todo, podendo ser entendido como a representação da realidade, ou ela mesma (VASSÃO, 2010, p.24). A configuração das relações entre os componentes do sistema determina as características principais desse sistema, ou seja, seu padrão de organização. A descrição desse padrão envolve um mapeamento abstrato das relações (CAPRA, 2006, p.134).

A teoria dos sistemas vivos discutida no livro Teia da Vida de Fritjov Capra fornece uma estrutura conceitual para fazer a ligação entre comunidades ecológicas e comunidades humanas, já que ambas são sistemas vivos que exibem os mesmos princípios básicos de organização. A análise traz que ambas são redes organizacionalmente fechadas, mas abertas aos fluxos de energia e de recursos, assim suas estruturas são determinadas por suas histórias de mudanças estruturais (CAPRA, 2006, p.231).

O padrão básico da vida é um padrão de rede, isso quer dizer que as relações entre os membros de uma comunidade ecológica são não-lineares, possuindo diferentes laços de realimentação. A parceria é uma característica essencial das comunidades sustentáveis, pois em um ecossistema as trocas de energia e recursos são sustentados por uma cooperação e coevolução. Essa tendência para formar associações, estabelecer ligações, para viver dentro de outro organismo e para cooperar é um dos “certificados de qualidade” da vida. “Nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante” (CAPRA, 2006, p.234).

No entanto, a diversidade só será uma vantagem estratégica se houver uma comunidade realmente vibrante, sustentada por uma teia de relações. Se a comunidade estiver ciente da interdependência de todos os seus membros, a diversidade enriquecerá todas as relações e, desse modo, enriquecerá a comunidade como um todo, bem como cada um dos seus membros. Nessa comunidade, as informações e as ideias fluem livremente por toda a rede, e a diversidade de interpretações e de estilos de aprendizagem (...) enriquecerá toda a comunidade (CAPRA, 2006, p.235).

Os indivíduos, organizações, redes ou espaços que ligam pessoas, ideias e recursos podem assumir e proporcionar um espaço para conectar e desenvolver redes e colaborações (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p.124). A inovação social vem da união dessas “abelhas” que estão polinizando ideias em “árvores” que seriam as instituições que podem apoiá-las para gerar impacto. Neste momento surgem os intermediários que conectam e atraem as pessoas inovadoras e empreendedoras e ajudar a criar o diálogo entre esses diversos setores da sociedade.

2.3.3 Modelos

A replicação é uma das formas mais comuns de crescimento das inovações sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e Manzini (2008) menciona franquias e *formats*¹³ entre as possibilidades do design para multiplicar a inovação social. O que querem dizer com isso é que são modelos que podem ser utilizados não só nas corporações, mas também em comunidades criativas e projetos de inovação social. Tanto Murray, Caulier-Grice e Mulgan quanto Manzini

13 Modelo de um caso existente de sucesso com indicações passo a passo sobre o que fazer para replicá-lo em diferentes contextos. O realizador do *format* dá os direitos de reproduzir o programa original, que pode ser adaptado às especificidades locais. Em outras palavras: um *format* é uma ideia de programa que, extraída de uma experiência real, pode ser configurada em outros contextos. O resultado é uma multiplicidade de programas que são, ao mesmo tempo, globais (a ideia é proposta em todo o mundo) e local (em cada contexto é amplamente localizado) (JÉGOU; MANZINI, 2008).

destacam a necessidade de adaptação do modelo conforme o contexto em que estão inseridos e se manter em evolução sempre (MICHELIN; FRANZATO; GAUDIO, 2017, p.37-38).

A palavra modelo tem origem etimológica similar à do módulo, na qual a primeira denomina uma imagem de entidades que se aceitam como representação de outra, e a segunda é parte da realidade (VASSÃO, 2010, p.37). Para o autor, organizar uma representação é construir um modelo, e um “modelo denomina representações abstratas, planos referenciais para o controle e construção de algo (...) enquanto módulo, mesmo entendido como representação (...) seria o próprio agenciamento em si” (VASSÃO, 2010, p.54-55).

Ademais Vassão (2010) relata que “organizar uma representação é construir um modelo, uma entidade que explica o funcionamento de uma realidade ou parcela dessa realidade”. Fischer (1998) diz que sistemas complexos e naturais não são criados todos de uma vez, eles evoluem com o passar do tempo. Então devem evoluir na mão das pessoas, pois dificilmente poderão ser projetados de maneira fechada, eles devem ser projetados com o intuito da evolução. O autor enfatiza que problemas complexos exigem mais conhecimento do que uma pessoa isolada consegue ter, então a comunicação e colaboração entre todas as partes interessadas se faz necessária. Destaca também a união entre o *expert*¹⁴ que entende da prática e o designer que conhece a tecnologia para alcançar o conhecimento mútuo e compartilhado.

Projetar no mundo real é lidar com situações complexas, únicas, incertas, conflitantes e instáveis (RITTEL; WEBBER, 1973). O conhecimento em design é tácito, e o conhecimento adquirido é desencadeado e ativado por situações reais que levam a rupturas (FISCHER, 1998, p.8). Alinhado com as ideias de Murray, Caulier-Grice e Mulgan, e do Manzini de adaptação e evolução, Fischer (1998) acredita na criação de sementes para gerar conhecimento - em que as estruturas de conhecimento e os métodos de acesso são desenvolvidos e construídos de forma colaborativa - projetadas para evoluir ao longo do tempo, como uma maneira de encorajar as pessoas a serem produtores ativos de conhecimento e de se adaptar ao seu contexto. Com isso, usuários e comunidades precisam estar engajadas e integradas no processo de encontrar e resolver o problema, mantendo o sistema aberto para participação e colaboração (GIACCARDI; FISCHER, 2008).

Sementes carregam informações para desenvolvimento de sistemas abertos que evoluem através das relações entre seus atores e o contexto que está inserido, fomentando a colaboração (MICHELIN; FRANZATO; GAUDIO, 2017, p.43). Dessa maneira, projetos e ações podem ser

14 Especialista, perito (tradução autora).

difundidos de um contexto para outro por meio de redes, sendo transformados como um processo rizomático de proliferação e adaptação (DELEUZE; GUATTARI, 1995). Projetos que se difundem de maneira rizomática, conforme se observa na teoria de Deleuze e Guattari (1995), exploram as conexões na rede global de colaboração entre indivíduos e organizações, sendo pensados em um contexto e podendo ser replicados em vários outros contextos. O rizoma é uma forma de organização não centralizada ou descentralizada, no qual suas entidades podem variar de importância (VASSÃO, 2010, p.51). “O rizoma se refere a um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontável, conectável, reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.15).

Quando se impõe um modelo estruturado e fechado, assumimos uma atitude *top-down*¹⁵. Já a atitude *bottom-up* se constrói em cima de percepções concretas da comunidade, sendo apropriadas pelos modelos para construção do sistema (VASSÃO, 2010, p.43). A colaboração permite uma ação em conjunto e também desenvolve um processo de identificação da comunidade, da sociedade. Quando há um fenômeno social há um acoplamento estrutural entre indivíduos, e assim há comunicação, desencadeando comportamentos coordenados entre membros dessa unidade social (MATURANA, VARELA, 2001, p. 214). Dessa maneira, “a semente só será sistema se os atores daquele espaço, daquela rede, tomarem para si a tarefa de enfrentar o problema proposto” (MICHELIN; FRANZATO; GAUDIO, 2017, p.45).

2.4 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Diante da revisão da literatura realizada, é possível analisar teoricamente como o designer pode contribuir nos processos colaborativos de inovação social. Existe um processo de transição das cidades em busca de um futuro mais sustentável e focado na dimensão humana. Visto que existe uma mudança social e cultural da sociedade, o designer deve estar aberto para fazer parte deste novo comportamento. A proposta de construção de novos cenários de maneira compartilhada com as partes interessadas, permite que o designer assuma um papel de catalisador, influenciador e incentivador da mudança para um futuro sustentável (MANZINI, 2008).

O design participativo é um campo de pesquisa existente há décadas que aborda o envolvimento direto do usuário no projeto e nos processos de decisão para geração de *insights*¹⁶ e conhecimento (LUCK, 2003). Portanto, essa proposta de construção de maneira compartilhada transformou o

¹⁵ Abordagem de cima para baixo, do topo (tradução autora).

¹⁶ Intuições, ideias (tradução autora).

usuário em um cocriador, com participação fundamental no desenvolvimento da ideação e do conceito. Ademais, quando a cocriação acontece dentro de um processo de design, é chamada de codesign (SANDERS; STAPPERS, 2008; BEST, 2012; STRAIOTO, FIGUEIREDO, 2015). Assim, o papel do designer no codesign é de facilitar o processo, desenvolvendo ferramentas e colaborando com o seu conhecimento na geração de ideias (SANDERS; STAPPERS, 2008). As habilidades do designer como facilitador, vem alinhada com o design estratégico, que é uma abordagem de habilitação de diferentes atores para gerar cenários futuros de forma compartilhada e colaborativa (MERONI, 2008). Utilizando o *design thinking*, o designer estratégico é capaz de projetar ações para empoderar comunidades a agir em escala local, com a finalidade de solucionar problemas que enfrentam no seu cotidiano (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015). Estas comunidades buscam cooperar e participar ativamente na construção e manutenção do bem comum, e passa a ter um importante papel na valorização do espaço urbano e na transformação da cidade (ELEUTHERIOU et al, 2015).

Quando se fala em transformação da cidade, a jornalista Jane Jacobs (2011), na década de 60, já destacava a importância de tornar os bairros vivos, instigando que as pessoas ocupassem as ruas. Gehl (2014) também destaca a importância das pessoas permanecerem nos espaços públicos e coletivos, incentivando a interação social. A valorização da dimensão humana cria uma nova relação da comunidade com o espaço urbano. Essas relações desenvolvem uma imagem positiva na percepção dos diferentes públicos da cidade. Essa imagem percebida é construída a partir de imagens individuais de seus habitantes, e assim é formada uma imagem coletiva (LYNCH, 2011). O valor percebido pelos diferentes públicos influencia na criação de uma identidade local, que visa a atração de investimentos e a melhora da economia da cidade. A visão compartilhada faz com que os cidadãos pensem no futuro da cidade e, ao mesmo tempo, cria um sentimento de identificação com o espaço urbano. Os movimentos colaborativos permitem a interação social e desenvolvem o senso de comunidade através de processos como o codesign. O designer como facilitador, junta as pessoas para determinar o que elas gostariam de fazer para solucionar determinado problema e ajuda a encontrar as maneiras de decidir como resolvê-lo (SANOFF, 2006). Compreender o desenvolvimento das atividades nestes grupos e como a ação do designer pode fortalecer esse tipo de iniciativa, pode colaborar na construção coletiva de uma cidade, a qual as pessoas se identifiquem, sustentando o movimento e fazendo com que as pessoas sejam embaixadoras e apoiadoras da identidade local.

Essas comunidades precisam ter membros que estejam engajados e integrados no processo de busca e solução de problemas, e devem sempre estar abertas para a participação e colaboração (GIACCARDI; FISCHER, 2008). A construção coletiva em prol da mudança social, surge muitas

vezes em movimentos sociais que normalmente são originados em momentos de crise, onde o dia-a-dia das pessoas chega a um nível insustentável, seja econômico, de segurança, ou de qualidade de vida. Estes movimentos são locais e ao mesmo tempo globais pois estão em contextos e razões específicos, dentro de suas redes, ocupando o espaço urbano. A forma de se conectar hoje é multimodal, pois as tecnologias permitiram uma grande expansão dessas redes, contudo a base ainda é a cidade. As redes possuem uma estrutura descentralizada aumentando a possibilidade de participação no movimento, já que ele é constituído de redes abertas (CASTELLS, 2012). A colaboração então faz com que a comunidade se identifique com o processo e permite uma ação em conjunto com a intenção de resolver problemas para enfrentar os desafios existentes no contexto urbano.

Com a revisão da literatura é possível obter um embasamento teórico para desenvolver a relação entre a identidade percebida pela comunidade local e a cultura de inovação social viabilizando os projetos e ações em movimentos que buscam tornar a cidade mais humana, inteligente e sustentável. Além disso, ajuda a compreender como acontecem as redes de relações em sistemas abertos. Com este entendimento, é possível aplicar a pesquisa estimulando o compartilhamento de informações, técnicas e conhecimento de maneira interativa, buscando que futuramente se crie um modelo de processo que possa ser replicado e, ao mesmo tempo, que incite mais projetos que valorizem a identidade local e a transformação das cidades para um futuro sustentável.

3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. Nele será descrita a caracterização e universo da pesquisa, assim como a evolução dos seus objetivos, e como a pesquisa será aplicada, com os instrumentos e técnicas utilizados neste estudo.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é contribuir para construção de modelos de implantação de projetos colaborativos para cidades com base na experiência da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, trata-se, portanto, de uma atividade criativa e de conteúdo prático. Para tanto, foi adotado o estudo de caso único associado com a observação participante pois permite o pesquisador focar em um “caso” e reter uma perspectiva holística e do mundo real, ao mesmo tempo que participa e observa as ações do movimento.

3.2 PROCEDIMENTOS GERAIS DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada, do ponto de vista da sua natureza, como aplicada pelo fato de gerar conhecimento para sua aplicação e buscar a solução de problemas específicos envolvendo sujeitos e interesses locais. Cross (2001) afirma que o método estruturado pode ser importante para a prática da ciência, em que se valida resultados, mas pode não ser para a prática do design, onde os resultados não precisam - ou não podem - ser replicados, repetidos ou copiados. O design pode ser visto como o entendimento de um conjunto de necessidades, requerimentos e intenções para uma nova realidade, com uma estrutura e uma intenção de uso (DORST, 2003). Por se tratar de uma análise das experiências de indivíduos em grupo, analisando o conhecimento e descrevendo o fenômeno (GIBBS, 2009, p.8), neste estudo se expõe uma pesquisa qualitativa, a qual são analisados dados concretos em suas peculiaridades locais e temporais, com base em expressões e atividades das pessoas inseridas nos seus contextos locais (FLICK, 2009).

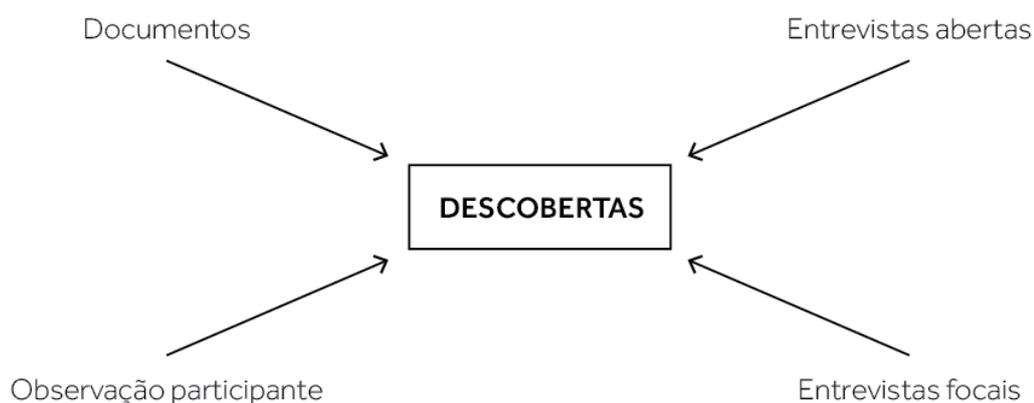
Com a finalidade de abranger os objetivos do presente trabalho, foram utilizados diferentes universos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados ao longo da pesquisa. Segundo Flick (2009, p.27), podemos ter distintas perspectivas na coleta e análise de dados na pesquisa qualitativa. Primeiramente predominam as entrevistas semiestruturadas ou narrativas e os procedimentos para codificação e análise de conteúdo. Na segunda perspectiva de pesquisa, os dados são coletados - podendo ser por meio de grupos focais, etnografia ou observação (participante) e pelo registro de interações em áudio ou vídeo - e, em seguida, os dados são analisados usando as análises do discurso e de conversação.

Quanto ao tipo de pesquisa aplicada neste estudo, foi utilizada uma abordagem dominante de pesquisa qualitativa. Novos *insights* podem ser obtidos aplicando uma abordagem de pesquisa quantitativa, embora este estudo tenha focado na pesquisa qualitativa para a formulação de conceitos-chave e operacionalização. Um requisito importante é a disponibilidade e abertura para obter os dados necessários, já que este caso foi a partir de dados primários.

Para aplicação da pesquisa, o procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, que é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual - o caso - em profundidade, dentro do seu contexto na realidade, especialmente quando não se pode evidenciar claramente os limites entre o fenômeno e o contexto. "A necessidade diferenciada de um estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos" (YIN, 2015, p.4), ou seja, permite o pesquisador a focar em um "caso" e reter uma perspectiva holística e do mundo real.

Este estudo segue um formato de caso único para entender o movimento e as ações limitadas a única ou poucas ocorrências. Como desvantagem é a incapacidade de fornecer uma conclusão generalizada. Para superar essa limitação, a técnica de triangulação foi aplicada para confirmar a validade do processo (Figura 3). A triangulação permite se dedicar ao problema em potencial e valida-o, pois várias fontes de evidências fornecem várias avaliações do mesmo fenômeno. Yin (2015) observou que o uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada do seu uso é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Assim, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso se torna mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo uma convergência semelhante (YIN, 2015, p.124). O exame dos dados é conduzido com maior frequência no contexto da sua utilização, ou seja, na situação em que a atividade ocorre. A observação do objeto de estudo em seu ambiente proporciona uma grande profundidade de conhecimento sobre o seu contexto.

Figura 3 - Triangulação de múltiplas fontes de evidência



Fonte: Adaptado de YIN, 2015

Esta pesquisa iniciou, portanto, com a revisão da literatura com o objetivo de obter um maior entendimento sobre o tema e em seguida iniciou-se a observação participante e a coleta de documentos. A coleta de documentos proporcionou as primeiras informações sobre ações realizadas, pessoas e instituições envolvidas com o objeto de estudo, dos quais detalhes específicos foram extraídos para corroborar com informações para aplicação da pesquisa em outras fontes. A observação participante é uma modalidade especial de observação, já que o pesquisador é mais do que um observador passivo, assim tornou-se possível assumir vários papéis e participar das ações que ocorreram durante o estudo. Ela proporcionou oportunidades incomuns como ter acesso a eventos ou grupos e captou a realidade do ponto de vista de alguém interno,

sendo possível a produção de um retrato preciso do fenômeno do estudo de caso. Já a aplicação de entrevistas, além de ser recorrente em estudos que pretendem obter um contato maior com o caso, surgiu em uma segunda etapa do estudo com a intenção de obter um conhecimento histórico do objeto de estudo em questão. As entrevistas foram uma fonte essencial já que os entrevistados, que foram selecionados por sua estreita relação com o objeto de estudo, puderam gerar *insights* importantes sobre o problema de pesquisa em estudo (YIN, 2015).

A aplicação do estudo de caso baseou-se em dados qualitativos que descrevem o comportamento dos membros de maneira individual e em grupo. A análise qualitativa contribui a explicar a complexidade das situações da vida real e como as relações acontecem (PARWEZ, 2017, p.2-3).

3.3 OBJETO DE ESTUDO

As cidades são lugares onde as relações sociais e negócios acontecem, assim como as transformações para vivermos de maneira mais sustentável. A visão compartilhada faz com que os cidadãos pensem juntos como a comunidade deve ser, criando uma ligação com o seu entorno, incentivando a proteção e a valorização do espaço público. O sentimento de identificação com a cidade tem surgido em movimentos colaborativos que visam a participação da comunidade em ações no espaço urbano.

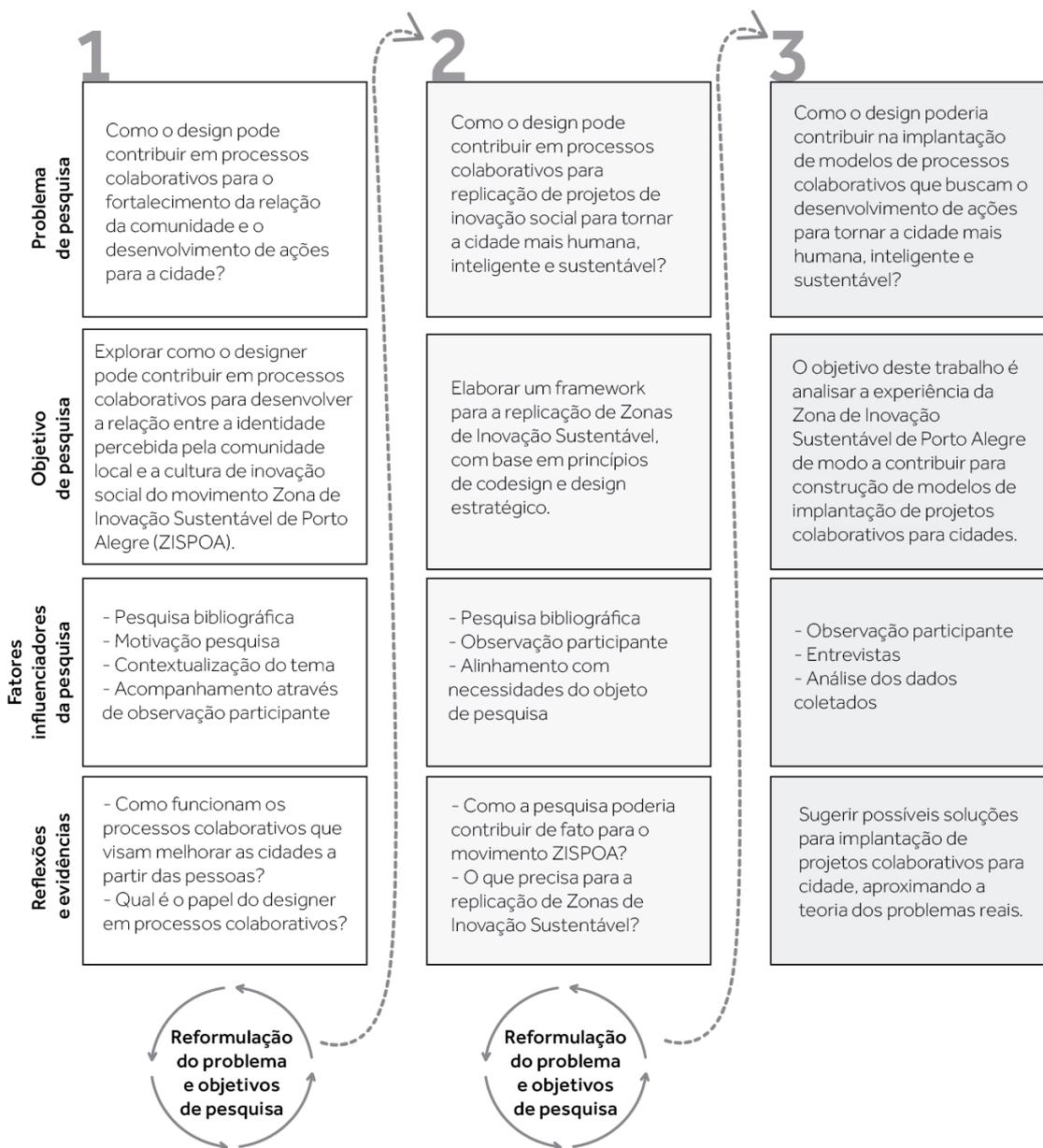
A cidade de Porto Alegre é conhecida internacionalmente por seu nível cultural e pela adoção de mecanismos de democracia direta, em que o cidadão participa na tomada de decisão, conhecido como Orçamento Participativo (1989). Atualmente participa do “Desafio Porto Alegre Resiliente”, processo que envolve 100 cidades membros em todo o mundo. Vários projetos surgiram a partir deste plano, com a intenção de melhorar a cidade, ajudando na construção de uma relação entre os diferentes atores da cidade e o espaço urbano.

A presente pesquisa, com base na fundamentação teórica e na justificativa, buscou um grupo colaborativo que estivesse organizado com projetos voltados para a melhoria da identidade local, fomentando projetos para o desenvolvimento de uma zona da cidade. Dessa forma, é possível perceber as relações dos diferentes atores envolvidos no grupo.

Essa abordagem se justifica por envolver a participação das partes interessadas juntamente com o pesquisador, analisando as barreiras internas e externas existentes em grupos colaborativos. O estudo de caso foi aplicado na Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), que almeja

movimento foi construído um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo da proposta de pesquisa. Este processo está demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Processo de construção do problema e objetivos de pesquisa



Fonte: Autora

Observando a Figura 5, o objetivo inicial dessa pesquisa era explorar como o designer pode contribuir em processos colaborativos para desenvolver a relação entre a identidade percebida pela comunidade local e a cultura de inovação social do movimento Zona de Inovação Sustentável

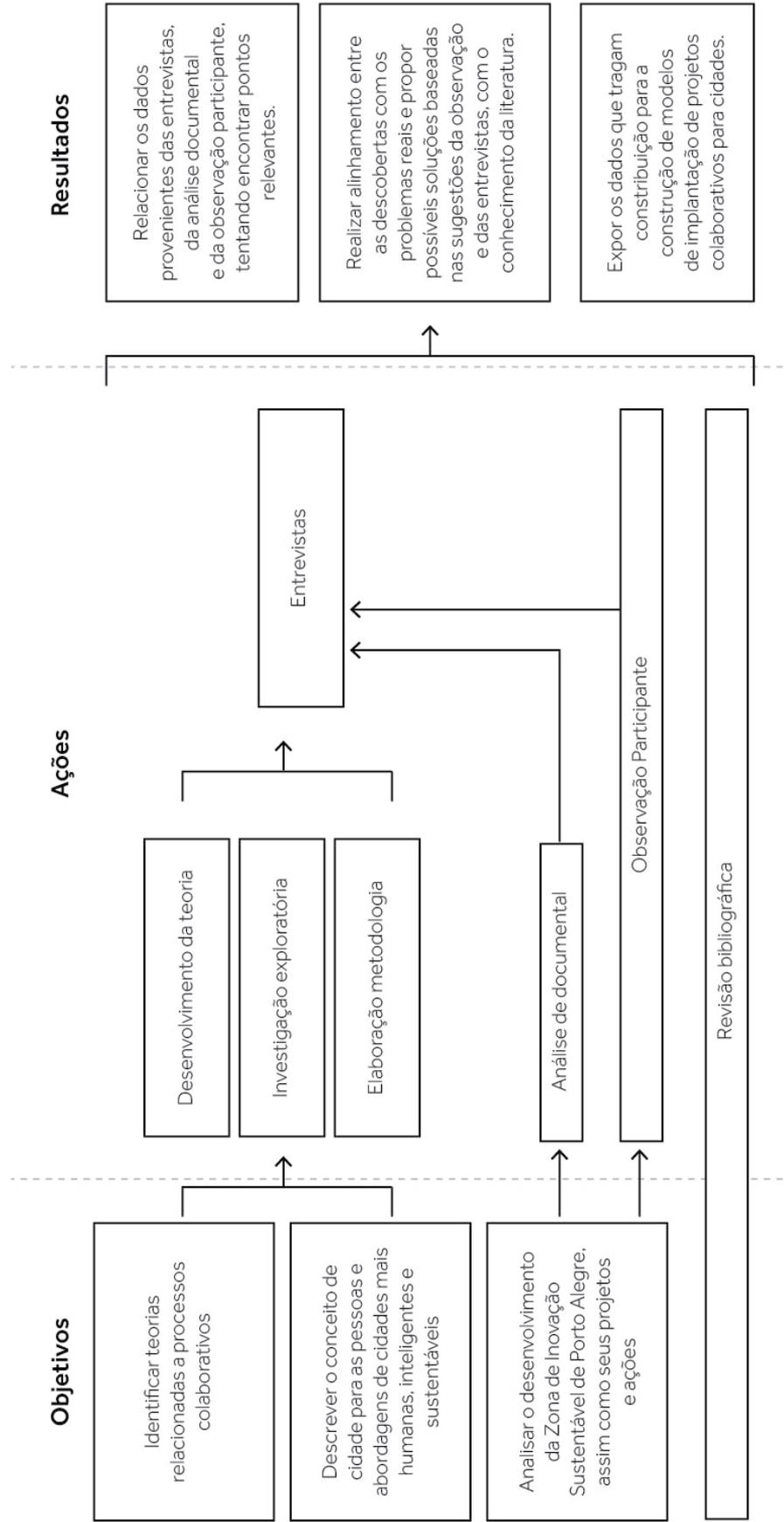
de Porto Alegre (ZISPOA), com o intuito de compreender e apoiar as iniciativas que estão surgindo as quais visam a construção de uma relação entre os diferentes atores da cidade e o espaço urbano. Com base nisso, a investigação do estado da arte e do contexto real foram realizadas por meio de revisão bibliográfica e observação participante. Além disso, foi analisada a contribuição para a pesquisa científica na área do design, surgindo como objetivos específicos a identificação das teorias e procedimentos indicados ou adotados em processos colaborativos e a compreensão, sob a perspectiva teórica e prática, dos movimentos para tornar as cidades mais humanas, inteligentes e sustentáveis. Para isso seria necessário analisar o desenvolvimento dos projetos da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre e estabelecer a relação entre a identidade local percebida pela comunidade e os projetos de inovação social realizados pela ZISPOA, fomentando a utilização de métodos de design para projetos de inovação social.

Após o período de aprofundamento na pesquisa bibliográfica e da observação participante de maneira ativa na ZISPOA, foram identificadas novas questões a serem abordadas e investigadas, como a necessidade de criar um método de replicação de Zonas de Inovação Sustentável (ZIS) conforme o planejamento estratégico inicial do movimento. Assim, foi estudado uma maneira de alinhar a pesquisa com as expectativas de uma utilização real dos possíveis resultados obtidos.

A partir dessa perspectiva, o problema de pesquisa e os objetivos foram reformulados a fim de trazer estas novas questões que emergiram. Com isso, a proposta de objetivo de pesquisa passou a ser elaborar um framework para a replicação de Zonas de Inovação Sustentável, com base em princípios de codesign e design estratégico. Nesta fase, além da observação participante e da pesquisa bibliográfica, iniciou-se as entrevistas com o grupo selecionado, o que resultou em novas constatações e lacunas a serem discutidas, como a falta de maturidade do movimento para a criação de um método de replicação. Tais evidências foram discutidas com o grupo de pesquisa, o que resultou em mais um refinamento da proposta de pesquisa. Em vista disso, chegou-se no objetivo final desta pesquisa, retomando a questão geral voltada para processos colaborativos para cidades, aproximando a teoria da pesquisa do caso real estudado, propondo assim um estudo que contribua na construção de modelos de implantação de projetos colaborativos para cidades com base na experiência da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre.

A fim de exemplificar o processo de investigação, é apresentado o desenho da pesquisa na Figura 6, na qual são explicitados os objetivos específicos, bem como as ações para se chegar aos resultados pretendidos.

Figura 6 - Desenho de pesquisa

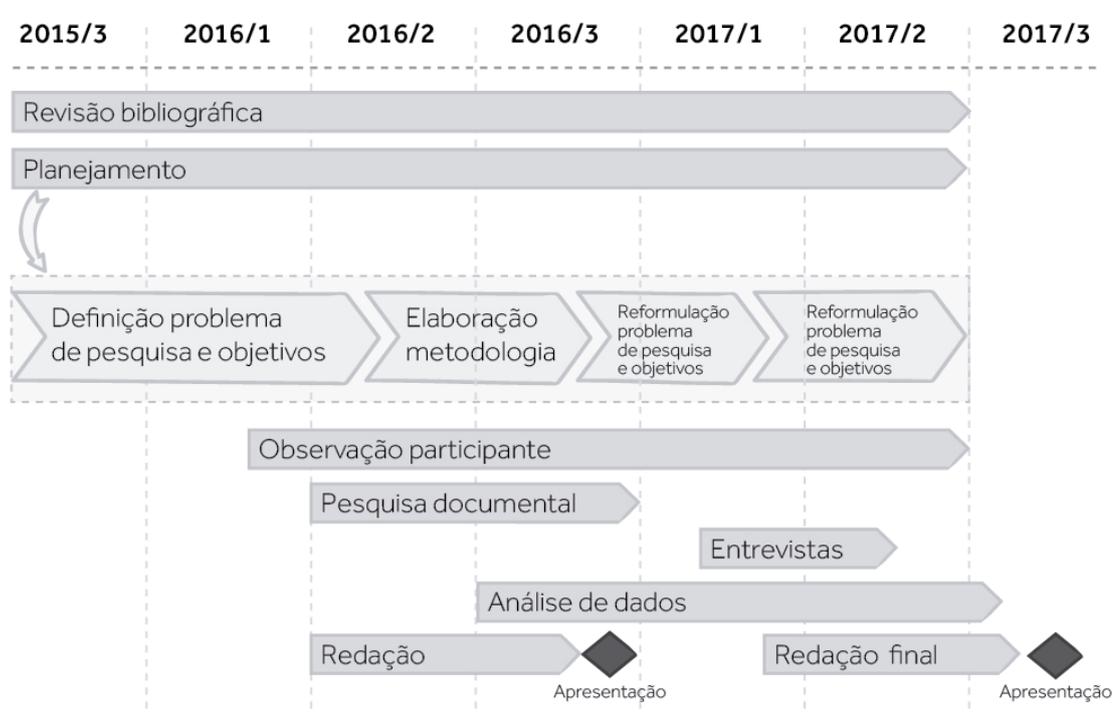


Fonte: Autora

3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao iniciar uma pesquisa científica, é necessário criar um planejamento bem estruturado, porém, existem casos que o rigor deste estudo se torna menor pela alta complexidade do objeto a ser estudado, podendo não acontecer de maneira linear. Por estar inserido no universo de um movimento que é baseado em processos colaborativos e que se encontra numa fase inicial de construção e autoconhecimento, essa pesquisa passou por alterações conforme a ocorrência de novos fatos. Na Figura 7 é apresentado visualmente o desenvolvimento dentro do cronograma da pesquisa.

Figura 7 - Cronograma da pesquisa



Fonte: Autora

A revisão bibliográfica abrangeu todo o período da pesquisa, pois foi necessária em todas as fases do desenvolvimento do estudo. No início ela serviu para ter um maior entendimento sobre o tema e para formular o problema de pesquisa. Conforme o andamento da pesquisa, a teoria serviu para embasar o trabalho e determinar os caminhos da pesquisa. E na conclusão também esteve presente para analisar os resultados e confrontar os problemas reais com as possíveis soluções.

O planejamento é outra fase que esteve presente durante todo o trabalho, já que tendo em vista o objeto de estudo ser dinâmico, no qual novas evidências constantemente surgiam, este se tornou

um processo iterativo. Nele o problema e os objetivos da pesquisa são definidos e conforme a Figura 5 demonstrou, foram reformulados conforme novas questões emergiam.

Após a primeira fase de planejamento, com o problema de pesquisa e objetivos definidos, iniciou-se a aplicação da pesquisa através da observação participante e da pesquisa documental. A pesquisa documental ocorreu nos primeiros meses, enquanto a observação participante continuou até o momento de finalizar a pesquisa com a análise dos dados coletados e redação final. Durante a fase de observação participante foi realizada uma intervenção da pesquisadora e colegas do programa de Mestrado do PGDesign durante a cadeira de Fatores Humanos para identificação de barreiras internas do objeto de estudo, em que realizaram uma imersão e ofereceram um workshop com pessoas envolvidas com o objeto de estudo. Após a pesquisa documental realizada, foram programadas as entrevistas para aprofundamento e coleta de maiores informações sobre o objeto de estudo.

Na fase de análise todos os dados gerados e pesquisados foram interpretados e confrontados com a bibliografia e entre si, para chegar na conclusão final da pesquisa, e realizar a proposta de solução do problema de pesquisa. Também é importante contemplar as fases de redação e apresentação da pesquisa, já que foram momentos de divulgação e discussão do estudo em questão.

3.6 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO

As fontes de evidências discutidas por Yin (2015, p.109) comumente utilizadas na realização de estudos de caso são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. "Um ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidências" (YIN, 2015, p.123). As fontes de evidências neste estudo, conforme o Quadro 2, contemplaram: documentos, entrevistas e observação participante.

É útil uma visão geral das fontes, pois são complementares, e um bom estudo de caso se baseará em tantas fontes quanto forem possíveis. A utilização de múltiplas fontes torna o achado ou a conclusão mais convincente e acurada (YIN, 2015, p.124), proporcionando várias avaliações do mesmo fenômeno. Para isso é necessário realizar a convergência de evidências, por meio da triangulação dos dados provenientes de cada fonte, para reforçar a validade do constructo do estudo de caso (YIN, 2015, p.125). Usar evidências de múltiplas fontes aumenta a convicção de que o estudo de caso foi apresentado e analisado de forma precisa.

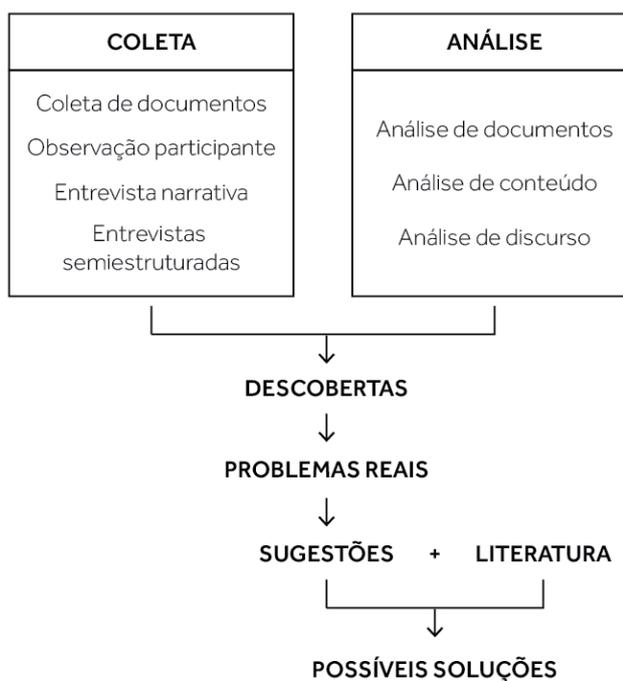
Quadro 2 - Fontes de evidência

FONTES	
DOCUMENTAÇÃO	Atas de reuniões; agendas; relatórios de eventos; documentos administrativos; notícias; artigos.
ENTREVISTAS	Conversas guiadas; entrevista não estruturada.
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	Fazer parte da equipe; tomar decisões. Reuniões; cursos; oficinas; palestras.

Fonte: Autora

Conforme a Figura 8 demonstra, o primeiro passo é selecionar o método de coleta, que neste estudo iniciou com coleta de documentos e observação participante. Após isso uma entrevista narrativa é realizada para que, dessa maneira fosse possível planejar as entrevistas semiestruturadas. Cada passo da coleta é seguido de métodos de análise, assim os documentos, conteúdos e discurso são avaliados. Com as descobertas vindas da coleta e da análise é possível compreender os problemas reais, principalmente das sugestões resultantes da observação participante e das entrevistas semiestruturadas, e contando com o conhecimento adquirido da literatura, foi possível traçar possíveis soluções como resultado da pesquisa.

Figura 8 - Ferramentas de coleta e análise da pesquisa



Fonte: Autora

3.6.1 Documentação

Seguindo os procedimentos metodológicos, realizou-se a pesquisa documental de dados existentes do objeto de pesquisa. Este tipo de fonte corrobora e aumenta a evidência de outras fontes (YIN, 2015, p.111). A pesquisa documental é uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não. A coleta pode ser feita no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.174). Contudo, é importante ressaltar que os documentos analisados foram redigidos com finalidades e públicos específicos, então estes dados devem ser utilizados como base inicial de informação sobre o objeto de estudo. Os dados analisados provêm de documentos fornecidos pelos comitês de organização da ZISPOA, de atividades realizadas em parceria com o grupo de pesquisa, além do acesso aos meios de divulgação digitais como o website *www.zispoa.info* e página na rede social Facebook que contém fotos, publicações, eventos e vídeos publicados.

3.6.2 Observação participante

Partindo do princípio de que o estudo de caso ocorre dentro de um contexto no mundo real, é possível obter observações diretas. Como os fenômenos neste caso não são somente históricos, é possível observar condições sociais ou ambientais para servir como mais uma fonte de evidência (YIN, 2015, p.118).

Na observação o pesquisador percebe um fenômeno e o registra com propósitos científicos por meio de instrumentos (ANGROSINO, 2009, p.74). Com ela é possível identificar e obter informações que o próprio indivíduo não tem consciência, mas faz parte do seu comportamento (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.191). Assim o pesquisador utiliza seus cinco sentidos para ser capaz de conhecer as atividades e a relação das pessoas em seu contexto (ANGROSINO, 2009, p.56).

Na observação participante os membros do grupo pesquisado concordam com a presença do pesquisador como mais alguém daquela comunidade, um amigo. Assim, o pesquisador deve se integrar ao grupo para ser aceito como pessoa e não somente como cientista (ANGROSINO, 2009, p.33). O pesquisador não deve esperar ter controle de todos os elementos e deve-se destacar "que a observação participante não é, por si mesma, um método de pesquisa - ela é um contexto comportamental a partir do qual um etnógrafo usa técnicas específicas para coletar dados" (ANGROSINO, 2009, p. 33-34).

O pesquisador pode assumir diferentes papéis em uma pesquisa participante, podendo variar entre pesquisador invisível, observador-como-participante, participante-como-observador e participante totalmente envolvido (ANGROSINO, 2009). A confiabilidade deste tipo de fonte depende de realizar um registro sistemático, analisar os dados e a repetição regular das observações por determinado tempo (ANGROSINO, 2009, p.87).

3.6.3 Entrevistas semiestruturadas

Os procedimentos de coleta de dados no estudo de caso utilizam entrevista com pessoas, e a natureza da entrevista é principalmente aberta. A entrevista é uma das fontes de informações mais importantes no estudo de caso (YIN, 2015, p.114). Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.197) há diferentes tipos de entrevistas, e elas variam conforme o propósito do pesquisador. Ela pode ser "Padronizada ou estruturada", onde há um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, com o objetivo de obter respostas às mesmas perguntas e assim haver uma futura comparação entre elas, e assim, as diferenças que surgirem acontecem por serem pessoas diferentes respondendo e não por haver perguntas distintas. Neste caso o pesquisador não está livre para alterar a ordem ou realizar outras perguntas. Ou, pode ser "Despadronizada ou não-estruturada", a qual existe uma liberdade de desenvolver a entrevista na direção que o pesquisador considerar mais adequada e assim explorar de maneira mais ampla uma questão. Geralmente são perguntas abertas que podem ser respondidas numa conversa informal. Também há o tipo "Painel" que é quando há repetição das mesmas perguntas em diferentes períodos, com a finalidade de estudar a evolução das opiniões em um curto prazo.

Neste estudo foi utilizada o tipo de pesquisa não-estruturada, pela liberdade do pesquisador desenvolver a pesquisa sem seguir um roteiro rígido. Na pesquisa não-estruturada há três modalidades: "Focalizada", que possui um roteiro de tópicos relacionados ao problema e o entrevistador pode fazer as perguntas que quiser; "Clínica", utilizada para estudar a conduta das pessoas, com perguntas específicas; e "Não dirigida", com liberdade total do entrevistado se expressar, onde o entrevistador é um incentivador sem forçar respostas (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.197).

Na primeira fase será realizada uma entrevista do tipo narrativa com integrantes do grupo de facilitação que fizeram parte da origem do movimento. A narrativa é uma das formas que as pessoas conseguem dar sentido e compartilhar as suas experiências passadas com outras pessoas (GIBBS, 2008, p.80). O autor complementa que, mais do que realizar perguntas predeterminadas,

os entrevistados podem simplesmente ser estimulados a contar sua história. “A ideia básica é reconstruir acontecimentos sociais a partir da perspectiva dos informantes, tão diretamente quanto possível” (BAUER; GASKELL, 2002, p.93).

As narrativas são úteis para investigar acontecimentos específicos; para entender diferentes perspectivas e como elas se diferem, percebendo que acontecimentos podem ser incluídos no conjunto; também para compreender projetos que combinem histórias de vida e contextos sócio históricos. Elas são uma sucessão de eventos ou episódios que abrangem atores, ações, contextos e espaços temporais e uma forma de compreender não só a história mas como aconteceu a rede de relações e como o todo se estrutura (BAUER; GASKELL, 2002).

Para transmitir a experiência dos entrevistados com a ZISPOA, foi utilizada a narrativa por ser uma forma muito comum e natural das pessoas contarem a sua história e ter uma ideia de quais são os temas importantes, para caso seja necessário sugerir uma investigação adicional (GIBBS, 2009, p.83).

A entrevista foi realizada em abril de 2016 com os dois entrevistados simultaneamente, o que enriqueceu o diálogo já que um complementava a história do outro. Destaca-se aqui o discurso alinhado de ambos ao contar a sua experiência e seus anseios em relação ao movimento. A narrativa contribui na definição de uma questão ou a postura coletiva em relação a ela, pois quando muitas pessoas vivenciam algo, sua narrativa pode se transformar em uma história comum expressando sua experiência compartilhada (GIBBS, 2009, p.83).

Na segunda fase, utiliza-se o que é caracterizado como entrevista não-estruturada focalizada. O roteiro que serviu para conduzir as entrevistas, consta no Quadro 4, que será detalhado no capítulo 3.6.4. Os entrevistados foram selecionados após a indicação de alguns nomes pelos participantes da entrevista narrativa. A pesquisadora entrou em contato via correio eletrônico com 20 pessoas que estavam na lista dos indicados pelos entrevistados da narrativa, que haviam participado do primeiro curso e, dentre estes, selecionou uma amostra que estava equilibrada entre visionários (responsáveis pela construção do curso e do movimento), pioneiros (papel ativo durante e após o curso) e seguidores (participaram do curso somente). Foram realizadas 10 entrevistas que foram gravadas e transcritas para análise posterior.

3.6.4 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa de estudo de caso é mais que um questionário ou um instrumento, pois além de conter o instrumento, ele contém os procedimentos e regras gerais para serem utilizados na utilização deste protocolo (YIN, 2015, p.88). É uma forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa e também orienta o pesquisador na coleta de dados.

Yin (2015, p. 88) sugere que o protocolo contenha quatro seções:

- Seção A: visão geral do estudo;
- Seção B: procedimentos de coleta de dados;
- Seção C: questões de coleta de dados;
- Seção D: um guia para o relatório do estudo de caso.

A visão geral pode começar relatando a missão e as metas do estudo, com informações que podem ser compartilhadas com qualquer pessoa como a finalidade ou as pessoas envolvidas no estudo. Quando bem formulada pode servir de base para os antecedentes e para as seções introdutórias do relatório final.

Para elaborar o protocolo de pesquisa, inicialmente utilizou-se o levantamento bibliográfico como ponto de partida, analisando pontos que fossem importantes para serem destacados. Para formulação das perguntas iniciais do Quadro 3 as informações coletadas na pesquisa documental e a observação participante foram essenciais para entender e estar ciente das questões que precisam ser analisadas sobre o projeto em questão.

Com os dados coletados, tanto da pesquisa documental quanto da primeira fase de entrevistas, um quadro com perguntas abertas relacionada a cada tópico guia foi estruturado para aplicação da segunda fase de entrevistas com membros do 1º curso da ZISPOA, de planejamento estratégico. Destaca-se a importância de ter realizado esta entrevista narrativa com os dois responsáveis pela organização da Stakeholders Meeting pelo seu envolvimento e participação no início do projeto e, por continuarem envolvidos ao organizar a Stakeholders Meeting e o Curso de Formação de Facilitadores, além, claro, da abertura e disponibilidade de colaborar.

Quadro 3 - Questões identificadas a partir da pesquisa documental e observação participante

- Como foi o início da ZISPOA?
- Como que foi estruturada a ZISPOA?
- Como você conheceu a ZISPOA?
- Como chegaram nos objetivos e grupos da ZISPOA?
- O que te motivou para fazer parte da ZISPOA?
- Como fizeram outras pessoas se engajarem no movimento?
- O que você acredita que foi essencial para o surgimento da ZISPOA?
- Ter um local (Hub Paralelo Vivo) foi importante?
- Ter uma startup (Pulsar) de facilitação foi importante?
- O que você achou positivo na construção da ZISPOA?
- E negativo?
- Como foi definida a cidade e a área de atuação da ZISPOA? Com quais critérios?
- Como fazem para manter as pessoas engajadas e motivadas?
- Quanto às questões técnicas e burocráticas, com quem foi preciso estabelecer relações para a ZISPOA funcionar? Precisou pedir liberação de funcionamento ou de algo específico a alguém?

Fonte: Autora

A primeira análise das questões abordadas visou verificar a adequação e relevância das perguntas com o objetivo da pesquisa. Neste momento ficou clara a necessidade de realizar poucas perguntas para deixar o entrevistado à vontade para contar sua experiência, com respostas completas e não binárias. Dessa maneira, as perguntas iniciais levaram a questões relevantes para entender o processo referente a esse estudo e aplicar as entrevistas semiestruturadas. Após esta fase, foi construído um protocolo de pesquisa com tópicos guia.

O roteiro (Quadro 4) estruturou a entrevista curta de estudo de caso, com perguntas abertas, com o objetivo de compreender a percepção destes sujeitos da pesquisa sobre a origem do projeto e o que foi importante naquele momento, assim como pontos positivos e negativos e sugestões.

Quadro 4 - Roteiro de pesquisa (versão final)

Tópico guia	Questões gerais	Questões específicas
APRESENTAÇÃO	Conte um pouco da sua relação com o tema da inovação sustentável	Qual o interesse pelo assunto inovação sustentável?
		É uma relação pessoal ou profissional pelo tema?
HISTÓRICO	Como foi o início da ZISPOA?	Você participou da construção da ZISPOA?
		Como foi estruturada a ZISPOA?
		Você já tinha ouvido falar antes (ZIS/Marc/leapfrog)?
PROCESSO	O que você acredita que foi essencial para a construção da ZISPOA?	Ter um local (Hub Paralelo Vivo) foi importante?
		Como a startup (Pulsar) de facilitação se encaixa nessa construção? Qual foi o papel dela?
		Como foi definida a cidade e a área de atuação da ZISPOA? Com quais critérios?
		Como chegaram nos objetivos e grupos da ZISPOA?
		Que eventos foram chaves para a ZISPOA? Por quê?
ENGAJAMENTO	O que faz as pessoas participarem da ZISPOA?	O que te motivou para fazer parte da ZISPOA?
		Como fizeram outras pessoas se engajarem no movimento?
		Como fazem para manter as pessoas engajadas e motivadas?
		O que te fez permanecer/sair da ZISPOA?
DIFICULDADES E DESAFIOS	Que dificuldades a ZISPOA enfrentou?	Que elementos no processo de criação da ZISPOA foram positivos? Por quê?
		Que elementos no processo de criação da ZISPOA foram negativos? Por quê?
	Que desafios você percebe que a ZISPOA tem pela frente?	O que você acredita que poderia melhorar?
		Que possibilidades você enxerga hoje para a ZISPOA?
REPLICAÇÃO	O que você acredita ser essencial para a replicação do modelo ZISPOA para outras ZIS?	Que etapas devem ser definidas?
		Como a ZISPOA/GUD pode se certificar novas ZIS?
		Como definir o objetivo de cada ZIS para não competir com Porto Alegre?

Fonte: Autora

4

EXPOSIÇÃO DOS DADOS

Seguindo os procedimentos metodológicos, foi possível realizar a pesquisa documental de dados existentes do objeto de pesquisa, utilizando a estratégia analítica desenvolvendo uma descrição do estudo de caso. Os dados analisados provêm de documentos fornecidos pelos comitês de organização da ZISPOA: relatório¹⁹ da *"21th Century 'Leapfrog'²⁰ Economic Strategy"* - documento que originou o conceito das Zonas de Inovação Sustentável que se encontra no site da GUD e da ZISPOA - e apresentação utilizada em eventos "A evolução histórica da ZISPOA" ambos de autoria do professor Marc Weiss; além do relatório realizado pelos alunos do professor Júlio van der Linden, na cadeira de Fatores Humanos do PGDesign da UFRGS "Atividade de identificação de fatores humanos dentro da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre". Também foram examinados os eventos, fotos e vídeos publicados no website *www.zispoa.info* e página na rede social Facebook. Na análise documental foi possível ter uma caracterização do objeto de estudo de maneira mais detalhada.

A fase exploratória contempla o contato direto com o campo, sendo realizadas visitas ao local das reuniões, o Hub Paralelo Vivo. Ademais a observação e envolvimento em projetos e ações

19 Documento realizado pela GUD mais detalhado no capítulo 4.1.1

20 Salto. Sinônimo do termo "pulo do gato" (tradução autora).

- que abrange a participação nas reuniões dos grupos, dos encontros mensais de Stakeholders e dos comitês de organização, das palestras semanais conhecidas como "ZiStalks", seminários e eventos. Foram realizadas entrevistas, na primeira fase uma entrevista narrativa, que estruturou os tópicos a serem abordados na entrevista semiestruturada, realizada com membros atuantes e afastados do movimento que participaram do início da ZISPOA, como visionários que construíram o primeiro curso da ZISPOA (e o movimento em si), e com participantes deste mesmo curso.

4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

4.1.1 Origem

A *Global Urban Development*²¹ (GUD) é uma ONG (Organização Não Governamental) de políticas internacionais, com rede profissional de mais de 600 líderes e especialistas atuando em 60 países. É comprometida com a geração de desenvolvimento e qualidade de vida em diferentes países, buscando dar a oportunidade que todas as pessoas e lugares vivam e prosperem em paz entre si e com a natureza. A GUD começou a trabalhar juntamente com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS) e a Federação das Indústrias (FIERGS), com assistência de várias outras instituições e profissionais no ano de 2011, para aplicar uma nova estratégia econômica de inovação sustentável e prosperidade inclusiva para o Rio Grande do Sul. Em 2014, a GUD colaborou com a Unisinos e a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) na produção da estratégia com recursos do Banco Mundial, e como produto desse projeto um relatório com o resultado dos esforços foi produzido.

O relatório traz alguns dados e informações sobre o Estado, constatando que o Rio Grande do Sul enfrentará alguns desafios econômicos nas próximas décadas como: crescimento econômico relativamente lento, diminuição da população empregada, melhoria da produtividade modesta, aumento da concorrência global, recursos insuficientes para melhorar infraestrutura e educação, entre outros. Com isso, traz como alternativa para este panorama de crescimento lento, a busca por um futuro mais dinâmico, com a meta de o RS se tornar o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2030. Essa abordagem foi nomeada de "*21st Century Rio Grande do Sul 'Leapfrog' Economic Strategy*" (Estratégia Econômica *Leapfrog* para o Rio Grande do Sul no Século 21), porque envolve saltar à frente do presente em um futuro tecnologicamente mais avançado.

21 Desenvolvimento Urbano Global (tradução autora).

A proposta aborda cinco desafios econômicos fundamentais: (1) duplicar a taxa de crescimento econômico do RS para uma média de 4% anual do PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* em 16 anos; (2) aumentar consideravelmente a produtividade, melhorando as competências e tecnologias; (3) expandir a população em idade ativa, mantendo e atraindo uma força de trabalho mais educada e talentosa; (4) fortalecer a competitividade global, produzindo bens e serviços tecnologicamente avançados e inovadores que competem mais efetivamente com as importações e aumenta a demanda para exportações; (5) melhorar a infraestrutura e a educação atraindo investimentos substanciais nos setores internacionais e privados, melhorando a eficiência dos recursos.

É importante destacar que nessa estratégia traçada procura se utilizar dos pontos fortes da economia tradicional gaúcha. A proposta é que a agropecuária continue sendo o principal motor do crescimento econômico, já que a demanda por alimentos tende a aumentar para 50% até 2010, assim essa cadeia de valor terá ainda mais oportunidades. O objetivo central é tornar o RS líder em inovação sustentável desenvolvendo, produzindo e comercializando uma geração avançada de produção de precisão, máquinas inteligentes e tecnologia digital aplicadas à agricultura, indústria e serviços. E para alcançar esse objetivo é proposto que através da educação, atração e retenção de talentos de alta qualidade, o RS pode se tornar mais competitivo em termos globais, facilitando o progresso econômico e tecnológico rápido. Essa ideia acredita que os benefícios podem acontecer até mesmo antes de se completarem importantes melhorias na mobilidade urbana, nas energias renováveis eficientes e nas infraestruturas de telecomunicações de banda larga.

O foco na Inovação Sustentável é vital para o sucesso da Estratégia Econômica *Leapfrog*. O futuro do mundo será sobre encontrar meios para que bilhões de pessoas vivam e prosperem em paz uns com os outros e em paz com a natureza. E a boa notícia é que no século 21, pessoas, lugares e organizações podem literalmente "ficar mais ricos se tornando mais verdes" - ganhando e economizando mais dinheiro, conservando e reutilizando recursos de forma muito mais eficiente (WEISS; SEDMAK-WEISS; RODRIGUEZ, 2015).

Os autores destacam ainda que os avanços tecnológicos futuros permitirão que as pessoas desfrutem da prosperidade econômica e da qualidade de vida de maneira mais sustentável, conservando e reutilizando os recursos naturais. Eles entendem que lugares que planejam uma estratégia econômica inovadora e sustentável, terão um futuro com uma vantagem competitiva maior em comparação a outros que não se adaptarem a essa ideia. Além disso, os recursos globais irão fluir para apoiar lugares comprometidos com a inovação sustentável.

O relatório descreve mais detalhadamente as estratégias-chave para o Rio Grande do Sul se tornar o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2030, apresentando exemplos detalhados e oportunidades. Uma via destacada é a realização de Zonas de Inovação Sustentável.

As Zonas de Inovação Sustentável são uma peça central da Estratégia Econômica *Leapfrog* RS 2030. A proposta é que estas áreas sejam centros de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias com startups empreendedoras. Além de realizar incubação e aceleração de negócio e disponibilizar métodos para melhorar a sustentabilidade e eficiência de recursos nos negócios e vida cotidiana. Também se propõe a reduzir as regras e regulamentos para criar um ambiente mais favorável às empresas, estabelecendo a colaboração público-privada em investimentos estratégicos e priorizar a gestão urbana participativa.

A estratégia para as Zonas de Inovação Sustentável no Rio Grande do Sul, é que elas se estabeleçam em comunidades de uso misto, perto de faculdades e universidades, parques tecnológicos e incubadoras de empresas de tecnologia, com comércio, moradia e outros serviços-chave. Novas formas de gestão comunitária participativa e inclusiva através de *Business Improvement Districts*²² (BIDs) podem ser experimentadas, introduzindo parcerias público-privado-cidadão mais flexíveis e criativas para promover uma cidade mais limpa, segura, atraente, com bairros mais inovadores oferecendo melhores serviços. As Zonas são experimentações de novas relações entre governos-empresas-comunidades, que servem de modelos para outros países.

O que a GUD chama de Zonas de Inovação Sustentável é uma variação de uma tendência global recente: um grande número de profissionais criativos, empreendedores inovadores e técnicos talentosos que se reúnem em bairros urbanos, desenvolvem novas ideias, bens e serviços e lançam empresas iniciantes para inovações no mercado localmente e globalmente. A maioria dessas comunidades concentra-se principalmente, embora não exclusivamente, na tecnologia digital e nas atividades relacionadas à Internet. Eles estão emergindo recentemente em muitos países, às vezes espontaneamente, e em outros casos, com o apoio ativo de governos, bem como iniciativas de desenvolvimento econômico do setor privado. Muitas vezes, eles estão ligados a instituições de âncora, tais como grandes universidades, centros de pesquisa e parques tecnológicos urbanos. O Porto Digital em Recife é o exemplo brasileiro mais conhecido. Mundialmente temos o @22 de Barcelona, os bairros Riesefeld e Vauban de Freiburg e o *London Tech City* em Londres.

22 Distritos de melhoria empresarial (tradução autora).

4.1.2 Constituição

Em setembro de 2015, a GUD colaborou com diversas pessoas e grupos para organizar o Hub²³ de Inovação Sustentável Paralelo Vivo, o primeiro hub de startups, *coworking*²⁴, espaço *maker*²⁵ e ecossistema de inovação, da América Latina, com foco em promover o empreendedorismo sustentável. Além de trabalhar com a *startup*²⁶ Pulsar no Desafio Empreendedor, com aproximadamente 200 estudantes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A partir desse encontro a ZISPOA foi organizada, dentro de uma parceria entre a GUD e a Pulsar, através de um curso de outubro a dezembro de 2015, realizado no Hub Paralelo Vivo.

A ZISPOA é o nome da primeira Zona de Inovação Sustentável na cidade de Porto Alegre, inicialmente localizada nos bairros Independência e Floresta, dentro do 4º Distrito, que vem contribuir com o objetivo traçado na Estratégia *Leapfrog* de tornar o estado do Rio Grande do Sul o lugar mais inovador e sustentável da América Latina até 2030.

No primeiro curso os grupos foram criados e ações foram planejadas. Para dar seguimento ao projeto, uma segunda turma do curso foi organizada no período de abril a maio de 2016, para que novos integrantes pudessem se envolver com os seis grupos já existentes e propor novas ações. A GUD e a Pulsar ministraram juntamente o primeiro curso ZISPOA no Hub Paralelo Vivo e o curso “Next Citizens”, realizado em diversas casas colaborativas dentro da ZISPOA. Mais de 100 estudantes participaram destes cursos.

23 Na informática, é uma peça central que recebe os sinais transmitidos pelas estações e os retransmite para todas as demais. No caso dos espaços físicos, são lugares para o encontro de pessoas que interagem e, conseqüentemente, criam, empreendem e trabalham juntas (<https://queminova.catracalivre.com.br/inova/conheca-os-hubs-que-fomentam-a-inovacao-no-brasil>).

24 Modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório por pessoas que podem trabalhar em diferentes empresas (<https://coworkingbrasil.org>).

25 Cultura que tem como base a ideia de que as pessoas podem construir, consertar, modificar e fabricar os mais diversos tipos de objetos e projetos com suas próprias mãos (<https://escoladesignthinking.echos.cc/cursos/make-it>).

26 É um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe multidisciplinar, busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos (<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup>).

4.1.3 Objetivos

Para a ZISPOA se transformar no lugar mais sustentável e inovador da América Latina, foram definidos cinco objetivos principais que são de tornar a zona:

1. Mais alimentada por energia solar;
2. Mais eficiente energeticamente;
3. Mais conectada digitalmente;
4. Mais amigável a tecnologias renováveis;
5. Mais amigável a bicicletas.

Uma Zona de Inovação Sustentável, para existir, deve combinar seis pilares principais (Figura 9). No caso da ZISPOA, para dar início ao planejamento estratégico, foram criados para cada um desses pilares, um grupo de pessoas voluntárias para desenvolver e implementar as ações e atividades iniciais.

Figura 9 - Pilares da ZISPOA



Fonte: Documentos ZISPOA, 2017

4.1.4 Cultura

A cultura ZISPOA é um alinhamento entre os membros atuantes desenvolvido colaborativamente e sendo observados como importantes para a Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, sendo reconhecidos e levados como propósito do movimento, que são:

1. Responsabilidade compartilhada
2. Autonomia e empoderamento
3. Visão de futuro e confiança no sonho
4. Colaboração e horizontalidade
5. Transparência e vulnerabilidade
6. Cultura empreendedora

Segundo Spencer-Oatey (2012),

A cultura é um conjunto difuso de pressupostos e valores básicos, orientações para a vida, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais que são compartilhadas por um grupo de pessoas e que influenciam (mas não determinam) o comportamento de cada membro e suas interpretações do “significado” do comportamento de outras pessoas.

Para uma ideia ou um comportamento ser considerado cultural, deve ser compartilhado pelo grupo, conseqüentemente o conhecimento é produzido e dividido entre todos, criando a identidade do movimento.

4.1.5 Projetos

Em setembro de 2015 a GUD trabalhou com a startup Pulsar no Desafio Empreendedor, com mais de 200 estudantes na Escola de Engenharia da UFRGS. A partir de então, foi ministrado em conjunto o 1º curso ZISPOA, com o objetivo de realizar o planejamento estratégico do movimento no Hub Paralelo Vivo, de outubro a dezembro de 2015. A linha do tempo (Figura 10) com atividades de destaque da ZISPOA resume visualmente o relato detalhado das mesmas.

Figura 10 - Linha do tempo das atividades da ZISPOA



Fonte: Autora

Em dezembro de 2015, a ZISPOA foi selecionada pelo Governo da Suécia, (*Swedish Institute*, e *Swedish Incubators and Science Parks*) para participar do *Smart Living Challenge*, que começava com a realização de um webinário internacional, no dia 28 de abril, sobre "*Sharing for Sustainable Mobility*" (Compartilhamento para Mobilidade Sustentável), com especialistas técnicos de diversos lugares do mundo, dando mentoria a três startups da ZISPOA: weBike (hoje conhecida como "Loop"), para compartilhamento de bicicletas; EasyBox, para compartilhamento de garagens; e MVM, para compartilhamento de carros elétricos.

De abril a maio ocorreu o 2º curso ZISPOA, dessa vez com o objetivo de implementar as ações planejadas e realizar novas ações. A seguir foi criado o curso Next Citizens, novamente em parceria com a Pulsar, desta vez realizado de maneira itinerante em diferentes casas colaborativas dentro da ZISPOA: Hub Paralelo Vivo, Casa Cultural Tony Petzhold, CC100, Marquise 51 Hub Criativo e Vila Flores. Aproximadamente 100 estudantes participaram destes três primeiros cursos. Um dos resultados dos encontros dos grupos nos cursos da ZISPOA, foi o primeiro Festival Anual da ZISPOA, no Dia Mundial do Meio Ambiente. O Festival aconteceu na Associação Cultural Vila Flores em homenagem a José Lutzenberger²⁷, para mais de 400 pessoas.

Em junho de 2016, tanto a ZISPOA, como o Hub Paralelo Vivo ganharam o prêmio “Boas Ideias para Sustentabilidade”, da Virada Sustentável e da Fundação Gaia. Além disso, duas startups que surgiram na ZISPOA, a Re-ciclo e a Gênese Social, também ganharam prêmios. Além das premiações, outras quatro startups foram finalistas no prêmio: Cesta Feira, Horteria, MVM e weBike.

A MVM construiu a primeira estação de recarga de carros elétricos de Porto Alegre, com iluminação de LED proveniente de energia solar. O projeto contou com a ajuda de outras startups da ZISPOA e empresas sustentáveis locais, além da assistência adicional prestada pelo professor Luis Felipe Nascimento e pelos seus alunos da Escola de Administração da UFRGS.

Em 20 de outubro de 2016, a ZISPOA inaugurou este primeiro Eletroposto Solar, no Shopping Total, em cerimônia que teve o embaixador da Suécia no Brasil como o principal orador. Este evento fez parte dos dois dias da Semanas de Inovação Suécia-Brasil que a ZISPOA e a GUD ajudaram a organizar em Porto Alegre. Outros eventos do dia 20 de outubro foram um *walking tour*²⁸ pela área em que está situada a ZISPOA e uma palestra na UFRGS, proferida por Mattias Goldmann²⁹, de Estocolmo.

No dia 21 de outubro, no Nós Coworking³⁰, houve um seminário sobre Desenvolvimento Urbano Sustentável, Transporte Inteligente e Energias Verdes, com a apresentação e discussão do filme sueco “*Bikes vs. Cars*”, seguido do lançamento da Semana do Lixo Zero de Porto Alegre, durante um Green Drinks especial, evento organizado pela Embaixada da Suécia no Brasil.

27 Ambientalista que foi um dos fundadores da AGAPAN (1971) e da Fundação Gaia (1987), influenciou a formação de várias das lideranças do movimento ambientalista tanto no Rio Grande do Sul como em outros estados (<http://www.fgaia.org.br>).

28 Caminhada turística (tradução autora).

29 Eleito especialista destacado em sustentabilidade da Suécia.

30 Ambiente de trabalho onde profissionais e empresas compartilham da mesma estrutura. Localizado no Shopping Total, na avenida Cristóvão Colombo, bairro Floresta.

Durante 2016 os grupos de trabalho da ZISPOA e centenas de pessoas colaboraram para criar ações e produzir resultados em diversas iniciativas destacáveis. Algumas delas incluíram: promover as “Árvores Solares”; construir uma horta e composteira comunitária chamada “Espaço Floresta”, em uma unidade de bairro do DMLU; organizar, inicialmente com apoio da startup Point, ZIStalks semanais; organizar os seminários mensais Conexões Sustentáveis (Figura 11), juntamente com a Net Impact; mapeamento e pesquisa do potencial solar e de outras fontes renováveis na ZISPOA; realizar reuniões mensais com os *stakeholders* dos grupos; criação do website informativo e da página no Facebook; organizar os Green Drinks, eventos mensais de *networking* para empreendedores e empresários sustentáveis; criar o Blog Miudinho de sustentabilidade; elaboração de atividade de visão estratégica com os alunos do professor do Design da UFRGS, Júlio van der Linden; participar de uma Comissão do Governo do Estado do RS, em apoio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Figura 11 - Seminário Conexões Sustentáveis



Fonte: Documentos ZISPOA, 2016

Participaram da ZISPOA também professores e estudantes de diversos cursos da UFRGS, além de PUCRS, Unisinos, UniRitter e outros. Ademais, *startups* de parques tecnológicos universitários e incubadoras de negócios, como a Hestia e o Tecnopuc, junto com AIESEC e Empresas Júniores, como Renova e OTMZA.

A GUD e parceiros locais, tais como Porto Alegre Resiliente, 3C, Casa das Cidades, UFRGS e Natureza Digital colaboraram em uma parceria global sobre geoinformação urbana sustentável e mapeamento eco-cidadão para a ZISPOA, chamada GeoSUMR, que inclui as organizações Ecocity Builders, ESRI (*Environmental Systems Research Institute*), AAG (*Association of American Geographers*),

WRI (*World Resources Institute*) e o *US State Department*. Outras parcerias internacionais também foram encaminhadas no Canadá, Alemanha, Índia, Panamá, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos, além de ter trabalhado com a ONU-Habitat, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Comissão de Ciência e Tecnologia da ONU.

No início de 2017 a ZISPOA perdeu a sede do movimento, pois o Hub Paralelo Vivo precisou se transferir para um espaço menor e as iniciativas que ali se encontravam se espalharam por outras casas da cidade. Novas parcerias, se concretizaram com a Casa das Cidades³¹ e com a Escola de Engenharia de UFRGS. Com isso, os ZIStalks e as oficinas realizadas pelos grupos passaram a acontecer no prédio Centenário, e as reuniões internas na Casa das Cidades. O grupo ZURB organizou atividades no início do ano para criação de um novo grupo voltado para o objetivo deixar a zona com mais energia solar, chamado de POA Solar. A ZISPOA participou novamente da Virada Sustentável³², com oficinas e com um espaço de exposição na Casa de Cultura Mário Quintana, no Centro Histórico de Porto Alegre. O grupo ZUNI continuou suas atividades em parceria com os professores em diferentes cursos e universidades. Em outubro aconteceu a segunda edição da Semanas de Inovação Suécia-Brasil, com o tema da mobilidade urbana, com o nome de *Move Smart Week*³³, que foi lançada com o "*ZISPOA Bike-friendly Festival*"³⁴ em parceria com o Hub Criativo Marquise 51. O evento fechou uma parte da rua Cristóvão Colombo, entre as ruas Barros Cassal e Alberto Bins com feira, shows, comidas e bebidas, possibilitando que as pessoas usufríssem do espaço urbano de modo mais sustentável, conscientizando os participantes a utilizar outros modos de locomoção que não fosse o carro, além de consumir produtos de negócios e produtores locais. Na mesma semana, foi lançado um desafio em que os participantes deveriam compartilhar nas redes sociais esses modos de se locomover mais sustentáveis. Este é um desafio internacional chamado "*7 Day Challenge*"³⁵, em que as pessoas compartilharam imagens e vídeos com a *hashtag* "#7DayChallenge". Em 2017 um novo parceiro fez parte dessa rede, o Órbita Coworking³⁶, que recebeu alguns eventos Green Drinks e poderá receber outras atividades. Como projeto futuro, o grupo quer organizar uma imersão para planejar os próximos passos da ZISPOA.

31 Local de trabalho, de conversa, de troca e de co-criação de soluções para a sociedade urbana, com espaços de trabalhos (individuais ou coletivos) para uma plataforma de ação em rede para praticar soluções inovadoras e sustentáveis (ver mais em: <http://www.facebook.com/casadascidades>).

32 Movimento de articulação entre pessoas, grupos e instituições que tem em comum o objetivo de melhorar a sociedade e sua relação com meio ambiente (ver mais em: <http://viradasustentavel.org.br/poa>)

33 Semana da Mobilidade Inteligente (tradução autora).

34 Festival ZISPOA amigável a bicicletas (tradução autora).

35 Desafio 7 Dias (tradução autora).

36 Espaço de coworking de negócios tecnológicos. Localizado no bairro Bom Fim.

4.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Nesta fase exploratória o contato direto com o campo é contemplado, sendo realizadas visitas ao local das reuniões, em um primeiro momento no Hub Paralelo Vivo, e depois nos locais estipulados conforme o evento. Ademais a observação e envolvimento ocorreu em projetos e ações, abrangendo a participação em curso, nas reuniões dos grupos, nos encontros mensais de Stakeholders Meeting, Members Meeting, Formação de Facilitadores, conforme é possível conferir no cronograma da Figura 12, além das palestras semanais conhecidas como “ZiStalks”, oficinas, seminários “Conexões Sustentáveis” e eventos “Festival ZISPOA” “Semanas de Inovação Suécia-Brasil” e “Green Drinks”.

Figura 12 – Cronograma da observação participante



Fonte: Autora

4.2.1 Curso ZISPOA - Implementação

O primeiro contato como observadora participante com o objeto de estudo, ocorreu após o grupo de pesquisa participar de um evento no Hub Paralelo Vivo ministrado por voluntários que participaram do primeiro curso da ZISPOA, com apoio do próprio Hub, da ZISPOA e da Net Impact³⁷, que trazia o tema “Oportunidades de Negócios e Inovação em Sustentabilidade”. Neste dia o grupo se cadastrou para receber as novidades relacionadas com as iniciativas que organizaram o evento.

Após este encontro, foi enviado um convite aberto, para quem havia participado do evento anterior, intitulado de “open house”³⁸ no dia 28 de março de 2016 a noite, no Hub Paralelo Vivo.

³⁷ ONG internacional com mais de 300 escritórios, sendo um deles em Porto Alegre. Ela mobiliza as próximas gerações a usar suas habilidades e carreiras para fazer um impacto positivo no mundo (<https://www.netimpactpoa.org>)

³⁸ Abertura da casa (tradução autora).

Neste dia, os convidados poderiam conhecer a proposta de dois cursos que a ZISPOA e a Pulsar iriam realizar, tirar as dúvidas e manifestar o interesse por um ou os dois cursos oferecidos.

A partir deste dia, a pesquisadora juntamente com o professor orientador, Júlio van der Linden, registraram interesse em participar do segundo curso planejado pela Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, intitulado de "Curso ZISPOA – Implementação". Este curso da ZISPOA foi construído a partir do primeiro curso realizado pela GUD e a Pulsar entre outubro e dezembro 2015 no Hub Paralelo Vivo, intitulado como "*Strategic Planning for an Independence-Forest Sustainable Innovation Zone*"³⁹.

No curso anterior - conforme documento enviado para sensibilização dos integrantes no segundo curso - os participantes começaram a organizar uma Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA) nesses dois bairros do 4º Distrito (Independência e Floresta). Estes participantes se organizaram em seis grupos, de acordo com os pilares de uma Zona de Inovação Sustentável (ver 4.1.3), em um primeiro momento realizaram *Asset Mapping*⁴⁰ e *Network Analysis*⁴¹ para desenvolver iniciativas de ações estratégicas que foram apresentadas em uma sessão final no dia 15 de dezembro.

Com isso, o segundo curso foi idealizado com o objetivo de permitir que mais pessoas se juntassem ao movimento, se integrando aos seis grupos e se envolvendo ativamente na organização da ZISPOA. A proposta foi então que os participantes do segundo curso participassem das atividades existentes, organizadas na turma anterior, mas que também desenvolvessem novas iniciativas de ações estratégicas para serem implementadas pelos grupos de trabalho, juntamente com outras pessoas e organizações durante os meses de maio, junho e julho. As atividades receberam orientação da Pulsar e GUD durante as reuniões dos grupos de trabalho.

O curso foi organizado em cinco encontros semanais durante o mês de abril de 2016 pela noite, com uma apresentação final no início de maio. No primeiro dia houve uma introdução sobre o curso e a ZISPOA, explicando o funcionamento dos seis grupos de trabalho e suas atividades. Após essa parte inicial, os participantes puderam interagir com os anfitriões de cada grupo para conhecer melhor cada ação e escolher qual grupo se identificavam mais. No encontro seguinte, na primeira parte o professor Marc Weiss apresentou o relatório "Rio Grande do Sul 2030 *Leapfrog*

39 Planejamento Estratégico para uma Zona de Inovação Sustentável dos bairros Floresta e Independência (tradução autora).

40 Mapeamento de ativos (tradução autora).

41 Análise de rede (tradução autora).

Economic Strategy” que havia enviado para os participantes antes do curso começar para uma leitura prévia. Na segunda parte do encontro os participantes se reuniram nos grupos para começar a planejar e coordenar as suas iniciativas.

No terceiro dia, o professor Marc Weiss apresentou o estudo de caso do NoMa, que era uma antiga área industrial altamente subdesenvolvida e predominantemente abandonada, perto do centro da cidade de Washington, DC, nos Estados Unidos. Foi um projeto de relação “ganha-ganha” onde todos ganhavam de alguma forma, já que entenderam as condições do mercado privado e criaram uma iniciativa que teve sucesso no ambiente de negócios. Neste caso a GUD conseguiu convencer todos os principais interessados da validade da estratégia, incluindo-os no processo e empoderando cada um deles para se envolver em ações de apoio em nome de seu próprio interesse, bem como o bem público maior. Contudo, vale destacar que foi uma estratégia em parceria público-privada que recebeu um grande aporte financeiro, já que a revitalização desse local contou com a construção de uma estação do metrô e estruturas urbanísticas. Foi um exemplo interessante para se conhecer e saber da experiência do professor com projetos desse tipo, e a contribuição que ele poderia trazer para Porto Alegre. Após esse relato, os grupos puderam se reunir novamente.

Os dois encontros seguintes foram para os grupos se reunirem e planejarem suas ações com mentoria do professor Marc Weiss. Nesses encontros surgiu a possibilidade de uma grande força tarefa dos grupos para planejarem ações durante o 1º Festival ZISPOA, que estava sendo planejado por um dos grupos – Criatividade e Colaboração – que aconteceria no Dia Mundial do Meio-ambiente, no dia 19 de maio. O último encontro teve as apresentações de dois professores, Luis Felipe Nascimento que participou do primeiro curso da ZISPOA, e o professor Júlio van der Linden, participante do segundo curso.

Na primeira semana de maio, no encerramento do curso, foram apresentadas as ações planejadas pelos grupos, além da atividade que cada grupo ficou responsável para realizar no Festival que iria acontecer na Associação Cultural Vila Flores. Foi um momento de celebração e ao mesmo tempo um comprometimento daqueles que tiveram interesse em continuar fazendo parte da ZISPOA.

4.2.2 Reuniões

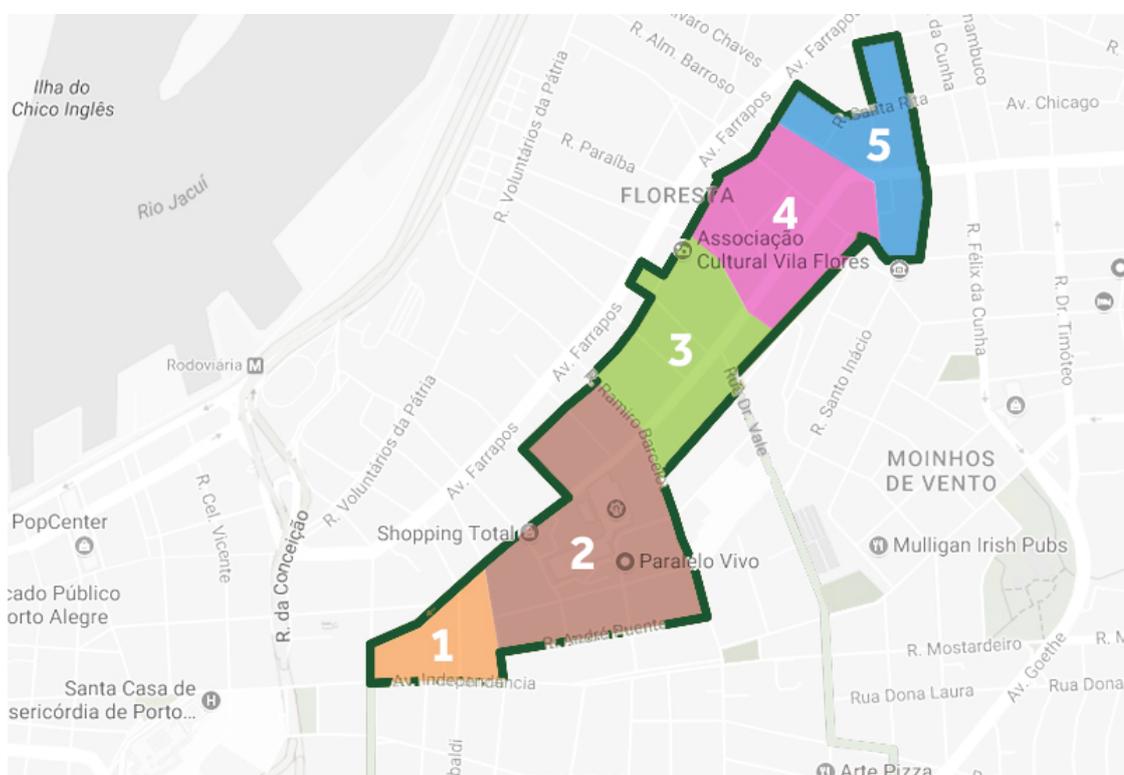
Para que as atividades planejadas nos cursos pudessem ser colocadas em prática, os grupos precisaram se reunir. Alguns grupos aproveitaram a segunda-feira pela noite, em que havia

as palestras “ZiStalks”, inicialmente no Hub Paralelo Vivo, para se reunirem antes ou após da mesma, outros grupos se reuniam em um horário diferente em outro dia. Cada grupo organizava sua dinâmica conforme a disponibilidade dos integrantes do mesmo. Para acompanhar e participar das dinâmicas e das reuniões, a observação aconteceu com o Grupo 5, da Gestão Comunitária Participativa.

4.2.2.1 Grupo 5 – Gestão Comunitária Participativa

Durante o curso “Implementação ZISPOA”, o Grupo 5 mapeou as oportunidades de ação. Nas primeiras reuniões houve alinhamento das ações planejadas durante o primeiro curso, das quais o grupo pretendia, com o auxílio do Grupo 6 - Ambiente Amigável aos Negócios, elaborar um levantamento junto a todos os estabelecimentos comerciais de rua que estavam inseridos dentro dos limites da ZISPOA. A área foi subdividida em cinco micro zonas conforme a Figura 13 para facilitar o mapeamento. Desta forma, estariam construindo junto com a comunidade um guia digital de serviços locais ao mesmo tempo que informariam sobre a criação da ZISPOA e teriam os primeiros dados dos comerciantes sobre o que pensam do bairro, quais são seus pontos fortes e fracos.

Figura 13 - Limites da ZISPOA e as cinco microzonas



Fonte: Documentos ZISPOA, 2015

Para 2016, o Grupo 5 planejou que iria manter a ação do mapeamento, mas também considerou importante realizar uma mesa redonda com lideranças comunitárias locais, já que o próprio nome do grupo traz a questão da participação da comunidade na qual a ZISPOA está inserida.

Dessa forma o grupo começou a planejar as ações em etapas. A ação inicial, por questão de prazo, foi a participação do grupo no 1º Festival ZISPOA, que foi considerado por todos voluntários como um evento importante para o movimento e apresentação para comunidade, já que o Vila Flores - uma comunidade de práticas colaborativas formada em 2012 por artistas, empreendedores criativos e sociais e produtores culturais, localizada em um complexo arquitetônico de valor histórico em Porto Alegre (VILA FLORES, 2017) - está localizado dentro da zona demarcada pela ZISPOA. Nele o grupo organizou uma atividade em que as pessoas podiam interagir com um mapa digital, através de uma tela de computador, para realizar um mapeamento afetivo da zona, respondendo três questões:

1. Quais são as áreas que mais gostas nesta região?
2. Quais são as áreas mais perigosas desta região?
3. Onde poderia haver atividades públicas, eventos, manifestações culturais, etc?

Outra atividade também planejada pelo grupo relacionado com esse aprofundamento na comunidade, foi enviar um questionário pós-evento para os e-mails cadastrados na entrada do Festival para ter um retorno e conhecer melhor qual foi o público presente no dia.

A segunda ação planejada pelo grupo era montar uma mesa redonda com lideranças comunitárias com o intuito de estabelecer os temas de interesse para o futuro da ZISPOA com líderes comunitários, para poder assim integrar as ações da ZISPOA no seu contexto (Floresta + Independência). A ideia era fazer contato direto com essas lideranças e realizar uma reunião no fim do mês de maio e assim incorporar os líderes da comunidade nas ações posteriores da ZISPOA.

A terceira ação seria o Seminário/Workshop "Cidades Sustentáveis Contemporâneas" com a meta de desenvolver uma visão coletiva (ZIS + locais) sobre futuro da ZISPOA. A ideia do grupo seria começar a planejar esse evento em uma reunião no fim do mês de junho.

A quarta ação foi planejada após webinar, do dia 28 de abril, em que surgiu a oportunidade de realizar um projeto maior de mapeamento com *EcoCitizen World Mapping Project* e *GeoSUMR (Geoinformation for Sustainable Urban Management and Resilience)*. Apesar da parte de

financiamento pertencer a esses projetos, o papel da ZISPOA seria de dar apoio e contribuir no tema para aplicação do projeto e criar a rede local. O projeto chamado GeoSUMR, que é uma parceria público-privada focada no desenvolvimento de cidades resilientes, inclui as organizações *Ecocity Builders*, *ESRI*, *AAG*, *WRI* e o *US State Department*.

Após a finalização do curso, houve uma força tarefa para realização do Festival, em que os integrantes do grupo se dividiram para realizar as tarefas, entre a organização do questionário, o mapa virtual com questões-chave, e o mapa impresso com a demarcação dos limites da ZISPOA com pontos de referência para facilitar a compreensão e visualização do público do Festival (ver Figura 14).

Figura 14 - Mapa com limites da ZISPOA e pontos de referência



Fonte: Documentos ZISPOA, 2016

O grupo manteve suas reuniões nos dias que aconteciam a ZIStalks, nas segundas-feiras pela noite. Das ações planejadas pelo grupo, durante o curso de Implementação, as colocadas em prática foram a do Festival ZISPOA e o contato com a GeoSUMR que avançou. Em junho de 2016, reuniões virtuais semanais foram realizadas - entre o especialista da área - o Alexandre Pereira Santos, integrante do Grupo 5 - o professor Marc Weiss e os contatos relacionados ao GeoSUMR - para dar andamento ao projeto que visava a construção de indicadores para monitorar o desempenho das iniciativas da ZISPOA, aprofundando o tema da energia solar.

O Grupo 5 também foi o responsável pela parceria com o professor Júlio van der Linden que vinculou duas disciplinas ministradas por ele na UFRGS para realizar projetos para a ZISPOA. A primeira foi a turma de Metodologia de Projeto do curso de graduação em Design Visual, em que realizaram alguns projetos utilizando as ferramentas do livro "*101 Design Methods*"⁴², de Vijay Kumar, que contemplaram: análise e proposta para organização da comunicação na página do Facebook; confecção de bandeirolas de tecido a serem instaladas em espaços públicos, na forma de Intervenção Urbana, a fim de ilustrar a poluição do ar no ambiente local; e um guia com um mapa da ZISPOA com a marcação de lugares interessantes para se visitar na área, como cafés, restaurantes, lojas, confeitarias, etc. com o intuito de ser distribuído em estabelecimentos da região. A outra turma que trabalhou em parceria foi de Fatores Humanos do curso de Mestrado em Design, também da UFRGS e ministrada pelo professor Júlio van der Linden, realizou uma análise das barreiras internas e externas da ZISPOA, foram traçadas Personas⁴³ e realizado um workshop de Visão Estratégica com representantes de cada grupo no dia 20 de agosto de 2016, finalizando com um relatório com resultados e análises realizadas pelos alunos para a ZISPOA. A pesquisadora esteve presente em ambas turmas acompanhando e participando das atividades.

Em outubro o Alexandre Pereira Santos foi até o evento Habitat III - uma Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável, que ocorreu em Quito, Equador, entre os dias 17 e 20 de outubro de 2016 - como representante da ZISPOA, apresentando o projeto e as futuras ações em parceria com o projeto GeoSUMR, para aplicação e treinamento em geotecnologias para resiliência e engajamento. Habitat III é a primeira conferência geral da ONU sobre o ambiente urbano desde a formulação dos principais acordos globais para desenvolvimento sustentável. Estar presente neste evento foi extremamente positivo para a ZISPOA, pois alguns contatos foram realizados, os quais podem ser muito importantes para o futuro do movimento

42 101 Métodos de Design (tradução autora).

43 Uma Persona é como um tipo de personalidade. Um número finito de tais pessoas são criados e considerados como representando os usuários-alvo para o projeto. Personas devem ser verdadeiras para os resultados da pesquisa dando nome, idade, características e frases que a descrevem. (KUMAR, 2013)

e realização de projetos como o do GeoSUMR. Na mesma semana estava ocorrendo em Porto Alegre a Semana Suécia-Brasil, outro evento importante para divulgação da ZISPOA, e mais um projeto que traz o tema da energia solar em pauta, com a inauguração do eletroposto no Shopping Total.

No fim de outubro, em uma reunião dos Stakeholders Meeting, foi instigado para que os grupos comesçassem a pensar em seus projetos no sistema de Mínima Ação Viável (M.A.V.), ou em inglês, *Minimum Viable Action* (M.V.A.). Esse termo foi adotado pelos integrantes da Pulsar, inspirados no M.V.P. (Mínimo Produto Viável) que é um termo utilizado no meio do empreendedorismo, quando se prototipa uma proposta de valor (do produto ou serviço de uma startup) no mercado com clientes e usuários reais. A M.A.V. então é a realização de uma ação de impacto social com o mínimo de recursos disponíveis (LACERDA, 2017). Esse desafio foi importante para os integrantes do Grupo 5, já que as ações de curto prazo já tinham finalizado e agora estavam estagnados numa ação de longo prazo que não dependia somente da ZISPOA, e sim da parceria com o GeoSUMR e dos recursos nos Estados Unidos. As decisões do grupo como M.A.V.s ficaram na parte de reorganização das tarefas, contemplando mudança no dia das reuniões, pois os encontros após as ZIStalks não estavam sendo produtivos. O grupo combinou de se encontrar todas as quintas-feiras no horário de almoço e de reorganizar os arquivos digitais e o sistema de registro e comunicação no aplicativo Trello. Para o projeto do GeoSUMR, a M.A.V. possível foi a realização de um memorando de entendimento entre a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, e a *Global Urban Development* (GUD), que visava a cooperação em ações para o desenvolvimento do conhecimento para aplicação de geotecnologias para resiliência e sustentabilidade em Porto Alegre para enviar para a POA Resiliente, projeto da prefeitura de Porto Alegre.

Com essa ideia das M.A.V.s, o Grupo 5 considerou ser importante abrir a discussão sobre as ações que o grupo estava envolvido. Os integrantes acharam que deveriam alinhar quais eram os objetivos que cada um tinha ao se envolver nesse trabalho voluntário, o que era importante para o desenvolvimento de ações do mesmo e o quais eram as suas motivações para continuar participando e desenvolvendo projetos para a ZISPOA.

No início do ano de 2017 houveram algumas mudanças importantes para o Grupo 5, ao perceberem que o único projeto ativo era o do GeoSUMR no qual o grupo estava sem poder de ação por se tratar de um projeto maior, envolvendo fatores externos e de longo prazo. Com isso, o grupo entendeu que como o projeto do GeoSUMR estava vinculado com o tema da energia solar, era necessário criar uma ação mais viável para se abordar e conhecer melhor este tema.

No início do mês de janeiro de 2017 havia a possibilidade de Andrew Griffin, do *US State Department of Environment for South America*⁴⁴ - contato realizado enquanto a ZISPOA participava da Habitat III - de vir ao Brasil no início do ano e conhecer a ZISPOA. Surgiu a demanda de realizar uma semana com várias atividades para apresentar os projetos e ações que estavam acontecendo dentro do movimento. Como o tema de interesse era a energia solar, a ideia seria criar um evento relevante e com grande participação. Contudo, o grupo sentiu que os integrantes pouco sabiam sobre o tema e que seria necessária uma imersão inicial no assunto para que todos pudessem falar sobre o mesmo. Foi estudada a possibilidade de criar um evento, que poderia ser uma oficina, com pessoas interessadas e com facilitação dos integrantes do Grupo 5. Além da oficina, uma das integrantes encontrou uma possibilidade para a ZISPOA de participar como anfitrião de um evento conhecido como "*Urban Thinkers Campus*"⁴⁵. Este modelo de evento é uma iniciativa da UN-Habitat concebida como um espaço aberto para intercâmbio crítico entre pesquisadores urbanos, profissionais e decisores que acreditam que a urbanização é uma oportunidade e pode levar a transformações urbanas positivas. Também tem como intuito ser uma plataforma para construir um consenso entre os parceiros envolvidos para enfrentar os desafios da urbanização e a propor soluções ao futuro urbano (URBAN, 2017). Para sediar esse evento era necessário enviar uma proposta até o final do mês, assim, juntamente com o professor Marc Weiss e apoio da GUD, a proposta foi encaminhada.

Concomitantemente, na última semana do mês de janeiro de 2017, o grupo convidou o Ricardo Piorezan, um dos responsáveis pelo grupo de facilitadores, para ajudar e opinar na organização de uma oficina sobre energia solar que o grupo resolveu realizar para entender, aos olhos de quem já estava envolvido com o tema, a situação nesse setor. Foi pensado que a oficina deveria ter participantes que envolvessem o governo, universidades, empresas e terceiro setor, e que trouxesse uma abordagem de compreender quais são os problemas atuais e possíveis soluções em uma rodada de *World Café*⁴⁶ e com esse cenário, cada grupo teria que propor uma M.A.V. que pudesse ser realizada a partir do que foi abordado.

Na Stakeholders Meeting que ocorreu no fim do mês de janeiro de 2017 (ver capítulo 4.2.2.3), os facilitadores propuseram a mudança de organização de grupos para projetos, e, a partir deste momento, o Grupo 5 - Gestão Comunitária Participativa foi renomeado para ZURB. A escolha do

44 Departamento de Meio Ambiente dos EUA para a América do Sul (tradução autora).

45 Iniciativa da ONU-Habitat, que abriu uma campanha urbana mundial para um espaço de troca dentro do tema do urbanismo como transformador positivo rumo ao desenvolvimento sustentável.

46 Metodologia simples de um processo participativo que tem a capacidade de trabalhar a diversidade e complexidade em um grupo grupo, fazendo emergir a inteligência coletiva (<http://www.theworldcafe.com>)

novo nome para o grupo ficou alinhada com a composição de seus integrantes vindos das áreas da Arquitetura e Urbanismo, Design Gráfico e de Produto, e da Engenharia Civil. Formações que se alinharam com o objetivo de realizar projetos preocupados em termos de uma cidade para as pessoas. O grupo sentia que estar vinculado com o antigo nome - que vinha do pilar da Gestão Comunitária Participativa - acabava sempre trazendo a discussão de que os projetos e ações que o grupo estava propondo não se alinhavam com o objetivo de trazer a comunidade para participar de forma efetiva. Um ponto que é importante destacar que os projetos e ações da ZISPOA tiveram pouco envolvimento com a comunidade local, que era um dos objetivos do movimento, contudo os projetos e ações realizados pelo movimento, mesmo sendo de um público *out-in*, gera impacto social já que há uma preocupação de realizar projetos dentro do limite da ZISPOA. Então o ZURB não se desconectou totalmente do seu objetivo inicial, contudo foi um nome que trouxe a ideia da comunidade na urbe, a ZISPOA e o urbanismo.

4.2.2.2 ZURB

A primeira reunião do grupo como o projeto ZURB, serviu para organizar e dividir o grupo para conseguir alcançar os diferentes prazos finais. Foi importante a divisão conforme interesses, habilidades e disponibilidades, já que estavam acontecendo vários encaminhamentos diferentes, como a oficina sobre energia solar, o memorando de entendimento para a prefeitura sobre o projeto GeoSUMR e a proposta para o *Urban Thinkers Campus* (UTC). Cada semana do mês de fevereiro o grupo precisaria fazer uma entrega, por esse motivo o grupo teria que estar bem unido e com tarefas definidas.

No início de fevereiro o grupo estava envolvido em aplicar a sua M.A.V. do evento sobre energia solar. Havia a preocupação em pensar em uma dinâmica em que o público especializado pudesse trocar informações de forma colaborativa e não correr o risco de não acontecer a interação entre eles. Essa foi a primeira vez que o grupo propôs esse tipo de atividade e o anfitrião foi escolhido devido sua experiência e domínio no assunto. Ao mesmo tempo o grupo fez a aplicação para o UTC, um evento que vai trazer relevância e credibilidade para a ZISPOA, já que é um evento internacional da ONU.

A oficina ficou intitulada de "Oficina POA Solar" e foram convidados especialistas dos setores do governo, universidades, empresas e terceiro setor através de e-mail após uma seleção realizada pelo grupo. O evento aconteceu no dia 22 de fevereiro de 2017 no prédio Centenário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Durante a oficina buscou-se compreender

o panorama sobre a difusão de energia solar na cidade, fazer conexões e encontrar soluções inovadoras. Após uma breve introdução, foi proposta a dinâmica no formato *World Café* para buscar uma discussão de todas as partes com algumas questões norteadoras. No final, cada grupo apresentou a sua M.A.V. para todos os participantes da oficina (MACEDO, 2017).

Essa oficina foi norteadora para uma sequência de eventos sobre o assunto ocorridos depois. Um deles foi o ZIStalks do dia 13 de março para contar a experiência dessa oficina e expor as M.A.V.s que cada grupo chegou em um evento aberto ao público. Na primeira semana de março o grupo focou na organização das atividades a serem realizadas na ZIStalks. Pensaram em como apresentar a oficina preparada, e como integrar as pessoas que vão na ZIStalks para conhecer a ZISPOA e não necessariamente estão interessadas pelo tema da energia solar. A ZIStalks teve mais de 50 ouvintes e muitas pessoas interessadas pelo tema trocaram ideias e contribuíram com as ideias existentes pivotando as M.A.V.s, que é quando se repensa na estratégia, mudando-a mas sem esquecer sua base.

O grupo continuou se reunindo todas as semanas durante o mês de março, com encontros de duas horas. No início da reunião são relatados os tópicos a serem abordados. O grupo teve um ritmo intenso desde o início do ano de 2017 pois realizaram uma oficina, um ZIStalks e propuseram a continuação no evento Virada Sustentável de Porto Alegre. O próximo passo foi organizar a dinâmica da oficina na Virada Sustentável, vendo as necessidades para realizar a oficina, como estrutura e recursos. A ideia era fazer uma oficina de prototipagem colaborativa em modelo de processo de codesign para testar as M.A.V.s. Os responsáveis pelas M.A.V.s dos encontros anteriores foram convidados para trazer as questões que poderiam ser abordadas para contribuir no teste de viabilidade dos projetos. A ZISPOA teve um espaço na Casa de Cultura Mário Quintana para divulgação do movimento durante o sábado inteiro e para isso veio a demanda de uma força de trabalho extra, além da organização da oficina, para produzir os materiais a serem expostos e com duplas de trabalho para ficar apresentando a ZISPOA para os participantes da Virada Sustentável. O grupo dividiu as tarefas conforme as habilidades e disponibilidades de cada um, para poder manter a oficina e contribuir com a ZISPOA como um todo.

A oficina na Virada Sustentável acabou não saindo conforme planejado pois o grupo queria ter como resultado uma M.A.V. prototipada, o que não foi possível pela rotatividade dos participantes. Dessa forma não foi possível dar continuidade ao processo, conforme planejado pelo grupo e foi necessária a retomada da etapa anterior, em que os participantes realizavam uma rodada para discutir problemas atuais e buscar algumas proposições de solução.

Fechando a oficina, como resultado, surgiu um novo grupo focado em trazer ações e atividades relacionadas com o tema da energia solar. O grupo ficou intitulado de POA Solar e Matheus Ribeiro ficou responsável pelo grupo novo e ao mesmo tempo, fez parte do ZURB, dessa maneira, ficou como a ponte de contato, para que o ZURB se mantivesse, por um período, como o facilitador do grupo POA Solar.

Após essa fase de várias ações realizadas, o ZURB ficou algumas semanas sem se reunir por falta de disponibilidade de alguns integrantes. Devido ao período muito intenso, os integrantes concordaram que era necessário passar um tempo sem tanto envolvimento com a ZISPOA para se dedicarem aos seus projetos pessoais. Processo inerente ao trabalho voluntário. Ao se reunirem novamente em maio, os integrantes chegaram à conclusão que outras pessoas estavam relacionando o grupo ZURB a um papel de responsável pela organização das atividades da ZISPOA. Isso se deve por ter sido um dos únicos grupos ativos durante o período de férias. Contudo, o grupo não quis ter essa responsabilidade. Mesmo assim se dispuseram a pensar alguns tópicos como as ZIStalks. Devido ao fato de estarem em um período de 'descanso' e para não ficarem muito tempo sem se reunir, combinaram de realizar uma reunião em outro horário com quem podia para retomar alguns tópicos. Foi percebido que o grupo estava com muitos assuntos abordados para poucas pessoas colocando a "mão na massa" de fato, sobrecarregando a equipe do ZURB com questões do movimento como um todo.

Viu-se a necessidade de um realinhamento sobre o que cada um poderia e queria fazer dentro do ZURB. Para conseguir que os integrantes realizassem aquilo que estivesse ao seu alcance era necessário negar algumas atividades em que o grupo estava comprometido. Uma imersão com os membros ativos da ZISPOA se fez necessária e urgente, pois até a equipe ZURB estava tendo alguns problemas internos no grupo e, em relação a ZISPOA de modo geral, principalmente quando era trazido assuntos como o UTC. Imersões são encontros em ambientes descontraídos em que os integrantes passam várias horas realizando atividades para realinhar o grupo, trazendo lições aprendidas com atividades passadas e planejando o futuro com ações estratégicas. Enquanto a imersão não acontecia, o grupo testou a reunião virtual para manter as atividades em andamento. Foi uma experiência positiva pois nem sempre a reunião presencial era necessária, como ponto negativo destacou-se aspectos técnicos como a demora para todos estarem sincronizados e conectados no horário marcado.

Surgiu a oportunidade do grupo escrever um resumo para uma apresentação oral no Simpósio Brasil-Alemanha de Desenvolvimento Sustentável, em que trouxe a discussão "*The Plural Sector in the New Urban Agenda: assessing ZURB potential for best practices for independent community*

organizations"⁴⁷. Novamente o grupo fez uma força tarefa de todos os integrantes do grupo, que neste momento eram sete pessoas, para cumprir o prazo de entrega, concomitantemente o mesmo ajudava a organizar o Green Drinks na Casa das Cidades.

Com a experiência da oficina POA Solar, um legado que ficou foi o "Método ZURB". Este método refere-se a pegar um dos objetivos da ZISPOA, criar uma oficina falando sobre o tema e como resultado ter a criação de um grupo de trabalho com pessoas interessadas em tocar projetos e ações para alcançar um objetivo específico. Com isso, o ZURB teve como projeto futuro realizar uma nova oficina, aprendendo com a experiência da POA Solar, replicando as boas práticas e dessa vez focada no tema "Mais amigável a bicicletas". Contudo, por falta de tempo dos integrantes, a oficina ficou somente no planejamento, já que o prazo seria realizar a oficina juntamente com a Semana Suécia-Brasil, em outubro. O ZURB foi um grupo extremamente ativo até um período, como seus integrantes também estavam ajudando a pensar na comunidade ZISPOA, ou seja, as próximas estratégias e ações da ZISPOA, participando da reunião de membros, o ZURB acabou abdicando de suas reuniões semanais para se dedicar por um tempo às reuniões dos membros atuantes.

4.2.2.3 Reunião membros

No dia 29 de agosto de 2016 ocorreu a primeira Stakeholders Meeting. Esse modelo de reunião surgiu de uma experiência do professor Marc Weiss no caso do NoMa, em Washington, DC, em que as partes envolvidas se reuniam para falar sobre o status dos projetos, expor conquistas e pedir ajuda em questões que não estavam conseguindo realizar. A Stakeholders Meeting foi criada com o objetivo de garantir que a ZISPOA se mantenha em movimento em direção aos seus objetivos. Ela nasceu para manter um ritmo de trabalho e alinhamento entre os voluntários ativos, conectá-los entre si e com novas pessoas interessadas no movimento, fortalecendo a rede e a comunidade, alinhando e atualizando a todos sobre os resultados que estão sendo gerados e a direção que estão indo, se apoiando mutuamente como movimento, colaborando para realizar os objetivos. É um momento de entregar e gerar valor para todas as partes interessadas (*stakeholders*) e para comunidade, mostrando que o movimento permanece ativo e capaz de captar novos voluntários.

Essas reuniões foram planejadas para acontecer na última segunda-feira de todos os meses. Já que os voluntários estavam acostumados a aparecer no Hub Paralelo Vivo nas segundas-feiras

47 O Setor Plural na Nova Agenda Urbana: avaliar o potencial do ZURB para as melhores práticas para organizações comunitárias independentes (tradução autora).

para participar das ZIStalks, foi uma maneira de não exigir dos voluntários mais um outro horário na sua semana para se dedicar ao movimento. Nelas os grupos possuem uma abertura para compartilhar informações, relatar os progressos e trocar sugestões e receber suporte de forma colaborativa, para que todos pudessem avançar juntos. O propósito dessas reuniões mensais de Stakeholders era que todos compartilhassem o progresso dos trabalhos nos projetos e ações estratégicas da ZISPOA. Com os representantes de todos os grupos da ZISPOA fazendo breves apresentações e todos os presentes podendo se auxiliar mutuamente com conselhos, assistência, ideias e *networking*⁴⁸. Antes dessa primeira reunião os membros foram instigados a utilizar uma ferramenta de Gestão de Projetos, com um tutorial no canal da ZISPOA no site Youtube explicando como os membros podiam gerenciar e compartilhar seus projetos de maneira objetiva, ágil e simplificada. Então cada projeto que o grupo estava realizando era apresentado por um responsável, mostrando as conquistas do grupo, os próximos passos, os riscos e as possibilidades para a diminuição destes riscos. Uma das questões abordadas era que as apresentações foram realizadas em inglês, o que atrapalhou um pouco a interação entre os membros. Como sugestão para as reuniões seguintes foi realizá-las em português, com algum integrante traduzindo para quem não entendesse português. A ferramenta contribuiu para a otimização da apresentação no dia da reunião, porém os grupos não mantiveram o uso nos meses seguintes, assim foi repensada a maneira de compartilhar os projetos pelos grupos.

A segunda reunião de Stakeholders Meeting, que aconteceu no mês de setembro, foi voltada para o engajamento dos grupos, tendo como facilitadores Victoria Lacerda e Ricardo Pioresan, responsáveis pela organização do curso Next Citizens. Nesse encontro foi trazido alguns métodos para melhorar a relação entre os membros entre si e com o próprio movimento. Falaram sobre "*Dragon Dreaming*", que é um sistema integrado e um método para a realização de projetos criativos, colaborativos e sustentáveis (DRAGON DREAMING, 2017). Ele serve para aumentar a chance de sucesso de projetos colaborativos. Isso porque um projeto não precisa apenas de um bom planejamento, mas muito do engajamento dos envolvidos, criando uma relação ganha-ganha, em que todas as partes ganham alguma coisa, seja uma troca, experiência ou projeto. O *Dragon Dreaming* acredita que projetos de sucesso têm quatro fases: sonho, planejamento, realização e celebração. Para que o sonho coletivo seja alcançado é preciso estar vulnerável, ou seja, se abrir sem julgamentos. Nesse ponto foi apresentada a Comunicação Não-Violenta (C.N.V.), que traz quatro pontos importantes: a observação, o sentimento, a necessidade e o pedido. Esse método faz com que a pessoa possa falar com o coração e intenção e o ouvinte pode escutar com empatia e atenção. E por último, anunciaram um curso para formação de facilitadores, onde cada grupo teria que escolher dois integrantes, justificando a escolha, deixando livre se a pessoa aceitaria participar ou não do mesmo. Esse curso teria a duração de um semestre e

48 Rede de contatos, troca, conexão com outras pessoas (tradução autora)

seria uma forma de passar os métodos e ferramentas para serem utilizados nas reuniões dos grupos e também expor os desafios e conquistas de cada grupo nos encontros do curso.

No mês seguinte, a dinâmica de reunião seguiu o mesmo padrão, realizando um *check-in*⁴⁹, trazendo acordos para a reunião acontecer da melhor maneira possível e abrindo um espaço para fala no método da C.N.V., com o “bastão da fala” - objeto que habilita a fala com intenção e a escuta atenta. Após essa introdução, os facilitadores apresentaram o conceito de “*Minimum Viable Action*” (Mínima Ação Viável - M.A.V.) que é a versão mais simples da ação com o mínimo de esforço possível e entregando o maior valor possível - como explicado anteriormente no capítulo 4.2.2. A proposta foi que os grupos encontrassem uma M.A.V. relacionada com os projetos que tinham em mãos. Não era preciso elaborar grandes planos, mas guias gerais, com ações pequenas, imediatas e viáveis. Essa ideia surgiu porque foi percebido que os grupos acabavam ficando estagnados em alguns projetos esperando que algo maior acontecesse, ou algo que não dependia somente deles para dar o próximo passo. Cada grupo fez algumas combinações para suas dinâmicas internas e também planejaram suas ações mais simples, rápidas e com menos recursos possíveis, e no final apresentaram o que foi discutido com o grupo todo, além de expor as ações do grupo como um todo e datas importantes.

Neste período alguns integrantes se reuniram em comitês para pensar na ZISPOA como um todo e nos eventos chave que estavam para acontecer. Como planejamento de outubro em destaque tinha a Semanas de Inovação Suécia-Brasil e inauguração da estação de carros elétricos do Shopping Total, um projeto piloto de parceria entre startups, estudantes e a ZISPOA. Outro ponto destacado nas reuniões foi a atualização do site com informações importantes sobre o que é a ZISPOA, como pessoas, organizações, empresas e instituições podem fazer parte do movimento e utilizar essa ferramenta para mostrar os projetos em desenvolvimento.

A última Stakeholders Meeting do ano recebeu a palestrante Carol Gonzalez Romero, que foi convidada para falar de métodos ágeis com o objetivo de melhorar a performance e gestão dos grupos, já que foi uma necessidade apontada nas reuniões. Essa foi uma maneira de contribuir com o processo e com o gerenciamento interno dos grupos.

Dando início ao ano de 2017, no final de janeiro, na primeira Stakeholders Meeting foi declarado o novo ciclo da ZISPOA. Nos encontros do curso de formação dos facilitadores perceberam que todos os projetos que os grupos estavam envolvidos abrangiam em maior ou menor grau os seis pilares

49 Apresentação de chegada.

de uma Zona de Inovação Sustentável. Com isso, os grupos estavam sentindo uma dificuldade de encaixar seus projetos dentro de somente um dos “temas”. Começaram assim a surgir novos grupos que não estavam enquadrados nos seis pilares, como o ZUNI (ZISPOA nas Universidades) ou grupos de alunos que estavam realizando projetos integrados da universidade com a ZISPOA. Além dos seis grupos originais, foram surgindo novos que poderiam se encaixar em um ou mais dos seis grupos originais, porém não estavam alinhados com o planejamento das ações existentes de cada. Percebeu-se que o modelo que funcionou durante um ano estava defasado. Ademais a falta de liderança nos grupos resultou que alguns grupos deixaram de existir. Os facilitadores propuseram aos grupos uma mudança na organização dos projetos, a fim de que deixasse de ter uma centralização dos mesmos. A proposta nesse início de ano foi trazer uma mudança na organização dos grupos. A partir deste momento os grupos se organizariam em projetos, e não mais nos seis pilares. Ficou entendido que todos os projetos são fundamentados nos seis pilares, mas os grupos poderiam se organizar por projetos, e conforme novas ideias e ações surgissem, novos grupos poderiam ser criados, sem precisar estar necessariamente ligado a um único pilar.

Nesta reunião a ZUNI se apresentou oficialmente, pois no final de 2016, o grupo participou e venceu a competição “*Pitch Your Business*”⁵⁰, da PS Júnior. Como prêmio, o projeto recebeu uma consultoria de oito semanas e, com a equipe estruturada e metas definidas, iniciaram 2017 trabalhando para realizar o planejamento realizado. O objetivo da ZUNI é atuar como um facilitador no encontro de professores universitários e seus respectivos alunos com demandas da ZISPOA, incentivando que o ensino e teoria acadêmicos resolvam problemas reais da sociedade (PANOZZO, 2017). O grupo percebeu essa ideia latente após ver a parceria que estava dando certo com professores que já estavam ligados com a ZISPOA desde o início.

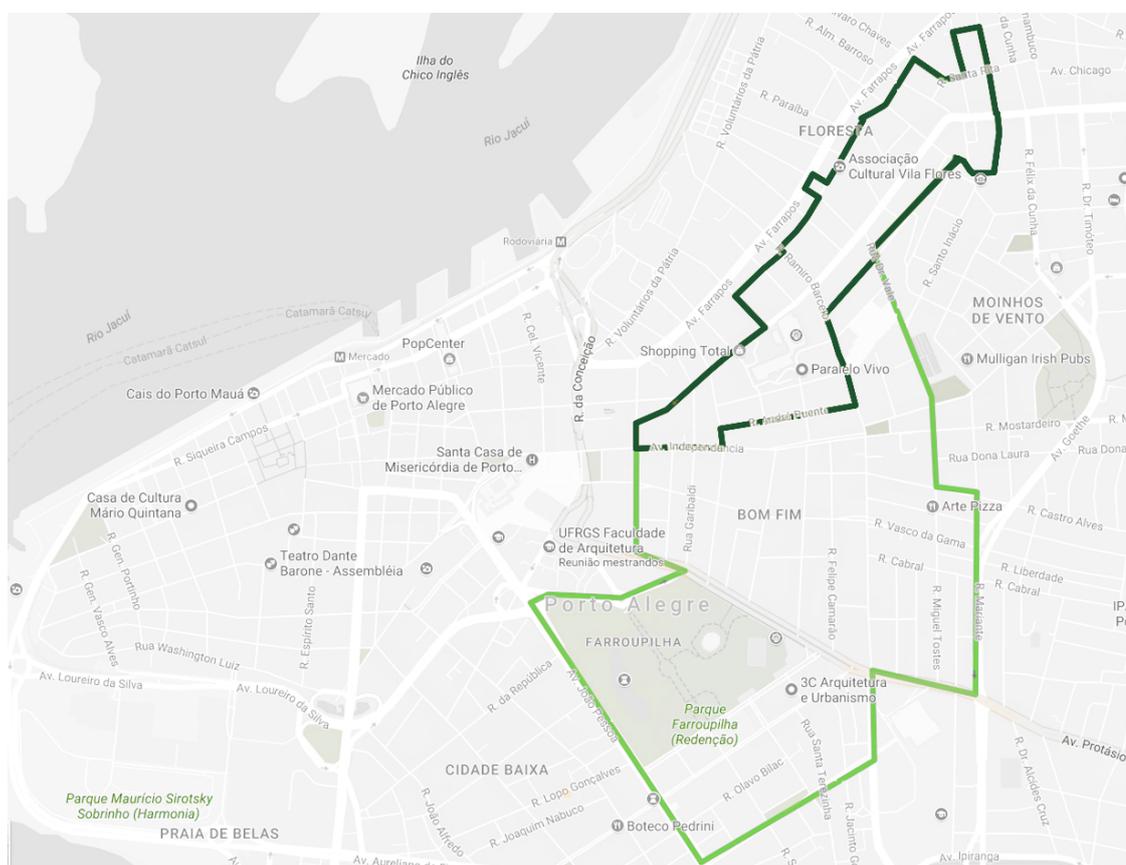
Após essa primeira reunião, foram lançados dois novos canais de comunicação da ZISPOA, o primeiro é uma forma de comunicação direta com as pessoas cadastradas no movimento, desde o seu início, a ZISNEWS, que envia por e-mail as atualizações anunciadas durante a Stakeholders Meeting de cada mês, assim como links interessantes relacionados com o movimento. E o outro canal é uma comunidade na plataforma Medium (<https://medium.com/zis-poa>), na qual membros da ZISPOA podem escrever textos compartilhando ideias, relatos de atividades realizadas e assuntos que considerem importantes relativos a inovação sustentável.

Em março de 2017, a ZISPOA perdeu um dos seus grandes parceiros, peça importante na construção do movimento, que foi o local onde os encontros aconteciam, o Hub Paralelo Vivo. Por questões

50 Evento da empresa PS Júnior da Escola de Administração da UFRGS.

internas de infraestrutura da casa, o espaço precisou ser fechado e as empresas que ali se encontravam se espalharam por outras casas colaborativas existentes na cidade. Concomitantemente, surgiu a oportunidade de outros espaços serem sedes dos eventos da ZISPOA. Algumas oficinas e reuniões já estavam acontecendo no prédio Centenário da Escola de Engenharia da UFRGS, e a diretoria disponibilizou dois espaços de trabalho na sala do GRID (Grupo de Gestão de Riscos de Desastres) no mesmo prédio. A Casa das Cidades (casa da 3C Arquitetura e Urbanismo) também disponibilizou seu espaço para a ZISPOA. E um novo espaço de coworking com previsão de abertura até o fim do ano também se colocou como parceiro do movimento. Então, em 2017, os eventos maiores como palestras, ZIStalks e oficinas passaram a acontecer nas salas do prédio Centenário e, as reuniões internas e dos grupos, passaram a acontecer na Casa das Cidades.

Figura 15 - Limites geográficos da ZISPOA 2.0



Fonte: Documentos ZISPOA, 2017

Juntamente com essas novas parcerias, surgiu a proposta de um novo traçado dos limites geográficos da ZISPOA, intitulado de "ZISPOA 2.0". A mudança expandiu os limites, que antes englobavam os bairros Independência e Floresta, adicionando os bairros Bom Fim, Farroupilha,

Santana e Rio Branco, conforme está ilustrada na Figura 15 com a linha verde clara. Essa expansão trouxe alguns aspectos positivos para o movimento como uma maior proximidade com a UFRGS; a inclusão do Parque da Redenção - que é patrimônio ambiental de Porto Alegre e pode ser uma oportunidade para ações e projetos de divulgação do movimento - e seus bairros vizinhos; possuir mais membros morando dentro dos limites da ZISPOA; e conectar o que hoje já é conhecido como parte de um movimento mais sustentável da cidade (Bom Fim e Redenção) com o que pode vir a ser (Floresta). Novos objetivos e parcerias apareceram nessa expansão, então o novo desafio foi conectar tudo o que envolvia a antiga zona desde projetos, pessoas, empresas, iniciativas com o que poderia surgir nesse novo limite, e aumentar a rede de inovação sustentável na cidade.

As Stakeholders Meeting estavam sendo momentos de apresentação para o público externo que vinha conhecer como o movimento funcionava, quais eram os objetivos e os pilares da ZISPOA. Em março foi trazido mais o conceito da Cultura ZISPOA, que trouxe como princípios a responsabilidade compartilhada, autonomia e empoderamento, visão de futuro e confiança no sonho, colaboração e horizontalidade, transparência e vulnerabilidade e, por fim, cultura empreendedora. E também explicou como participar da ZISPOA, fazendo parte de algum projeto existente - ou propondo um novo -, ou participando da comunidade da ZISPOA, ou seja, da gestão e organização do movimento.

Após essa introdução, os integrantes do curso de Formação de Facilitadores, apresentaram na Stakeholders, em até cinco minutos, o projeto que seu grupo estava envolvido, qual era o objetivo do projeto, seu status, quais foram as conquistas e realizações e quais eram os problemas e desafios encontrados. Contudo essas reuniões levavam muito tempo, apesar da dinâmica proposta de os grupos trazerem as apresentações prontas limitadas a um tempo máximo de cinco minutos, aconteciam interrupções naturais com dúvidas e muitos comentários entre cada grupo. A dinâmica de *check-in* muito demorada e repetitiva resultou em um afastamento dos membros atuantes da ZISPOA, que já conheciam e realizaram várias vezes durante as reuniões da ZISPOA e já não queiram mais repetir o processo. Este é um momento que vinham pessoas externas interessadas em conhecer a ZISPOA, mas é importante ter mais membros ativos, ou ter um momento somente para os membros.

No mês de maio foi organizada uma Stakeholders Meeting mais ativa, ao invés de realizar a dinâmica tradicional de apresentação de *pitches*⁵¹ dos projetos. A proposta foi fazer com que os

51 Apresentação sumária de 3 a 5 minutos com objetivo de despertar o interesse da outra parte (investidor ou cliente) pelo seu negócio, assim, deve conter apenas as informações essenciais e diferenciadas (<https://endeavor.org.br/como-elaborar-um-pitch-quase-perfeito>)

participantes, curiosos e os voluntários descobrissem os status dos projetos por si mesmos. As apresentações em formato de palestra foram substituídas por uma dinâmica de interação entre os participantes e os voluntários para descobrir os projetos e contribuir com ideias para os problemas de cada um deles. Após algumas rodadas de *Pro-Action Café*⁵², os voluntários apresentaram as ideias que surgiram durante a troca para todo o grupo.

No mês seguinte o modelo tradicional foi retomado, porém foi definido que a partir desse encontro o papel do facilitador passaria a ser rotativo, inclusive para que todos os integrantes do curso de formação de facilitadores pudessem treinar e compartilhar a responsabilidade dos encontros. A Stakeholders Meeting tornou-se um termômetro do nível de engajamento e resultados da ZISPOA, pois a partir dela foi possível saber quantos projetos estavam acontecendo, quais os resultados que cada um deles atingiu, quantos voluntários estavam engajados de forma ativa e quais as maiores dificuldades dos voluntários. A partir dessa espécie de diagnóstico, os organizadores traziam temáticas, conteúdos, workshops e/ou convidados para solucionar as demandas específicas do grupo em cada momento. Como exemplo, no momento que foi percebido que os projetos estavam com dificuldades no gerenciamento das equipes e das entregas, foram trazidas questões como a abordagem enxuta (*lean*), *effectuation*⁵³ e, no fim do ano, a palestra sobre metodologias ágeis citada anteriormente. Quando os problemas eram no relacionamento da equipe e na falta de engajamento, era o momento de realizar uma maior sensibilização para questões de desenvolvimento de pessoas, comunicação não violenta e ferramentas de facilitação.

Os membros atuantes continuaram sentindo falta de um momento de troca e tomada de decisão interno, sem público externo participando. Como o grupo dos participantes do curso de Formação de Facilitadores estava sendo o responsável pela organização da Stakeholders Meeting, após reunião e muita conversa, em uma decisão compartilhada, resolveram mudar a dinâmica dos encontros por algum tempo. Essa mudança se viu necessária pelo desgaste dos membros atuantes em um processo repetitivo de apresentar o movimento para um público externo e que estava com pouca capacidade de retenção. Essa conversa surgiu por um pedido coletivo dos voluntários. Com essas observações, foi decidido utilizar os encontros do Stakeholders Meeting para uma Members Meeting, ou seja, os membros atuantes de todos os projetos se encontrariam para pensar na comunidade da ZISPOA. Pensar no movimento como um todo e nas estratégias para estruturação, divulgação e alinhamento das ações.

52 Uma metodologia para estimular conversas em grupo que potencializa a contribuição coletiva, por meio de ciclos de interação entre participantes com perguntas guiadas para resolução de problemas (<https://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-pro-action-cafe>)

53 Método da Prof^a Dr^a Saras Sarasvathy.

O encontro aconteceu então no mesmo dia que seria a Stakeholders Meeting, na última segunda do mês de julho, na Casa das Cidades. Seguindo a sequência dos participantes do curso de Formação de Facilitadores organizarem as reuniões, neste encontro outro integrante do grupo, fez dupla com um dos ministrantes do curso para facilitar a noite. No *check-in* os participantes falaram como estavam se sentindo ao chegar na reunião e qual era o seu papel na ZISPOA. Dando início a noite de conversa, novamente trouxeram o conceito da Comunicação Não Violenta, para que a roda de conversa acontecesse de forma alinhada, conectada e empática. A primeira pergunta norteadora foi: Como são as relações da ZISPOA e entre a ZISPOA e a GUD? Na segunda parte as perguntas foram direcionadas para algo mais propositivo: O que eu acho que pode ser diferente na ZISPOA? Como eu posso contribuir? O que eu posso sugerir para melhorar? A conversa aconteceu com o “bastão da fala”, assim todos praticavam a fala com intenção e a escuta ativa. Como o espaço para discussão foi muito interessante, o grupo ficou de se reunir na semana seguinte para planejar as Mínimas Ações Viáveis. Combinaram de o responsável pelo registro da noite compartilhar com o grupo suas anotações para manter as ideias na cabeça de todos e na próxima reunião fosse possível planejar as ações. A reunião terminou com um sentimento de harmonia entre os membros e acreditando que o movimento tem muito o que melhorar e também muito a crescer.

A reunião seguinte aconteceu no mesmo horário também na Casa das Cidades. O grupo colocou no papel as principais ideias discutidas na noite anterior e selecionaram as três que consideravam mais importantes para serem abordadas neste momento. Os três assuntos foram:

- Plano de entrada de novos membros
- Gestão da estrutura interna
- Alinhamento do discurso

Assim a proposta foi realizar um *Pro-Action Café*, onde cada tema ficava com um facilitador, e os outros participantes rodavam para discutir o tema com algumas perguntas norteadoras para entender melhor o problema em discussão e como resolver o mesmo. Depois de todos terem circulado pelos três temas, os facilitadores passaram um resumo do que foi discutido em cada rodada. No final cada um deu um retorno do que achou do dia e sugestões para a próxima reunião.

Na continuação, as reuniões que seguiram, o grupo foi trabalhando em cima de cada um dos três temas sugeridos. Após tentar resolver em alguns encontros os assuntos que precisariam de um aprofundamento maior, o grupo resolveu de maneira coletiva, realizar uma imersão com todos os membros ativos durante dois dias, para aprofundar a discussão, resgatar os aprendizados dos dois anos de ZISPOA e planejar o próximo ano e as ações futuras.

4.2.3 Formação de facilitadores

O curso de Formação de Facilitadores surgiu como sugestão da Pulsar, que tinha como representantes o Ricardo e a Victoria, com o objetivo de treinar membros ativos em seus grupos para melhorar as dinâmicas das reuniões, otimizando o engajamento e as tomadas de ação. Os participantes do curso foram selecionados por cada grupo por indicação e decisão coletiva. O grupo se encontrou no final do mês de outubro, em um sábado, no Hub Paralelo Vivo. Inicialmente a turma estava composta por duas pessoas de cada um dos seis grupos, mais dois representantes do ZUNI.

Durante o curso o grupo se vulnerabilizou, relatando momentos pessoais, experiências que tinham passado e que marcaram suas vidas de alguma maneira dos quais ninguém que estivesse presente saberia. Durante todo encontro os facilitadores foram ensinando e fazendo experimentações para que o grupo se familiarizasse com as dinâmicas. Também houve o momento para atualização dos projetos e sugestões para as próximas reuniões, tanto do curso quanto da Stakeholders Meeting.

Os encontros do curso foram planejados para acontecer mensalmente conforme a disponibilidade do grupo. Para isso algumas datas eram lançadas e o grupo escolhia aquela que a maioria poderia comparecer pois nem todos poderiam estar presentes em todas as reuniões. Sempre a decisão é compartilhada e a responsabilidade para organização, registro e facilitação também.

Os participantes colocavam metas semanais, a cada encontro, em relação ao grupo de projeto, a si mesmos e à ZISPOA enquanto comunidade, para que no encontro seguinte pudessem ver o que foi atingido ou não. Essa foi uma maneira de o facilitador em treinamento se comprometer a atingir essas metas para melhorar a organização do próprio grupo. Outra atividade foi avaliar, em cada projeto, o quanto tinha de cada um dos seis elementos em uma roda de valores. Neste momento foi verificado que todos os projetos possuíam os seis elementos de uma Zona de Inovação Sustentável, em maior ou menor grau. Percebeu-se assim o motivo de os projetos não conseguirem mais se encaixar em um dos grupos só. Todos envolviam sustentabilidade, inovação, empreendedorismo, comunidade e assim por diante. Essa questão foi examinada e exposta para todo grupo em uma Stakeholders Meeting.

No ano de 2017, o grupo começou a sentir mais dificuldades de se encontrar e uma boa parte dos integrantes foi desistindo do curso ao longo do tempo. Como a proposta do curso era ter uma duração de seis meses para que pudesse abrir um novo ciclo para novos integrantes, quando o grupo entendeu que o papel do curso havia sido cumprido, foi declarado o encerramento do

primeiro curso e daquele momento em diante, os facilitadores estavam prontos para organizar as reuniões dos grupos e para comunidade ZISPOA.

4.2.4 Identificação de barreiras

Durante o ano de 2016 aconteceu uma atividade transversal entre a ZISPOA e os alunos da disciplina de Fatores Humanos ministrada pelo professor Júlio van der Linden no programa de Mestrado do PGDesign da UFRGS e organizada pela presente pesquisadora. Algumas dessas atividades para a ZISPOA tiveram mentoria do professor Marc Weiss. Esta atividade teve como objetivo principal identificar as barreiras internas, em relação aos fatores humanos, enfrentadas pelos grupos da ZISPOA na articulação e desenvolvimento dos seus projetos. A partir desta análise, foi gerado um relatório (ANDRIGHETTO et al, 2016) que foi entregue para o professor Marc Weiss para compartilhamento com os grupos e utilização em projetos futuros.

O ponto de partida deste trabalho foi uma discussão dos conceitos de Kim Vicente sobre Fatores Humanos (2003), além de uma imersão no projeto ZISPOA. Para imersão, foram contempladas conversas com o mentor do projeto e uma caminhada nos limites da área demarcada pelo projeto. Na segunda etapa das atividades, os mestrandos apresentaram o workshop “Visão estratégica 2020 ZISPOA” com a abordagem do pensamento em design e da ferramenta de Personas para os grupos que participam do projeto ZISPOA. Paralelamente foi aplicado um questionário com perguntas relacionadas ao funcionamento dos grupos e a visão estratégica dos grupos sobre o futuro da ZISPOA em 2020.

O relatório dos alunos trouxe a análise das questões abordadas durante o workshop. A questão de maior destaque foi sobre os pontos positivos e negativos do movimento, sendo descritas algumas experiências como exemplo. É interessante observar que a questão do movimento ser voluntário, é considerado pelos integrantes como um ponto tanto positivo como negativo.

Como pontos positivos, o engajamento voluntário aliado a motivação dos participantes da ZISPOA foi destacado. Também foi considerado relevante os conhecimentos multidisciplinares dos grupos de trabalho, além de características como criatividade, união, empatia, abertura, energia e amizade. Em contraponto, como pontos negativos, o engajamento se opõe a falta de tempo e comprometimento com o trabalho que é voluntário. Este fator implica em outros pontos negativos mencionados, como a falta de integração no desenvolvimento dos projetos e a realização de poucas reuniões. Ademais, os participantes sentem falta de liderança e definição das funções de cada integrante dos grupos (ANDRIGHETTO et al, 2016).

Os grupos fizeram um breve relato das ações e projetos que foram realizados, que estavam sendo colocados em prática e os planejados. É interessante observar que o movimento em um curto espaço de tempo (menos de um (01) ano) realizou vários projetos e ainda planeja muitos outros.

Os grupos de trabalho da ZISPOA estão constantemente envolvidos em projetos. O grupo 1 está atuando no teste e planejamento da implantação de árvores solares, como continuação da ideia, o projeto de mapeamento solar da região está em andamento. O grupo 2 realizou o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de projeto, e planeja um TEDx na UFRGS sobre inovação sustentável, além da maratona empreendedora e um Guia de Startups. O grupo 3 organiza os seminários mensais que ocorrem na ZISPOA, estão em contato com o ReciclaPOA e implantaram a horta comunitária. O grupo 4 realizou o primeiro Festival da ZISPOA, através de processo colaborativo com todos os grupos, e planeja tours sustentáveis, projetos colaborativos com instituições, entre outros. O grupo 5 efetua mapeamentos (para o projeto futuro de Business Improvement District), está fechando parceria com a GeoSUMR e está envolvido nas atividades com os alunos de Design da UFRGS. O grupo 6 intenciona o projeto de uma ferramenta para conexão das empresas e suas demandas para promover colaboração na Zona, e visa fornecer informações para negócios, além de ter implantado o site da ZISPOA. (ANDRIGHETTO et al, 2016).

O relatório destaca que quando o grupo foi questionado sobre a visão para o futuro da ZISPOA em 2020, os integrantes mencionaram diversas vezes a integração com a comunidade. O cenário futuro pretendido é uma colaboração maior entre as empresas, moradores e instituições para alcançar as metas com mais participação e envolvimento da comunidade local.

Para alcançar a visão para 2020, os grupos apontaram repetidamente a necessidade de iniciativas como estabelecimento de parcerias de diversas naturezas. Também mencionaram sobre a tentativa de mudança dos modelos mentais da comunidade local, destacando as vantagens da realização dos projetos e a busca de incentivo do governo. Um dos integrantes destacou também a possibilidade da ZISPOA se tornar em um negócio sustentável, que gere receita, para que se torne viável (ANDRIGHETTO et al, 2016).

Os participantes do workshop também relataram as suas visões para cada um dos objetivos da ZISPOA, de ser mais alimentado por energia solar, mais eficiente energeticamente, mais conectado digitalmente, mais amigável a tecnologias renováveis e mais amigável a bicicletas.

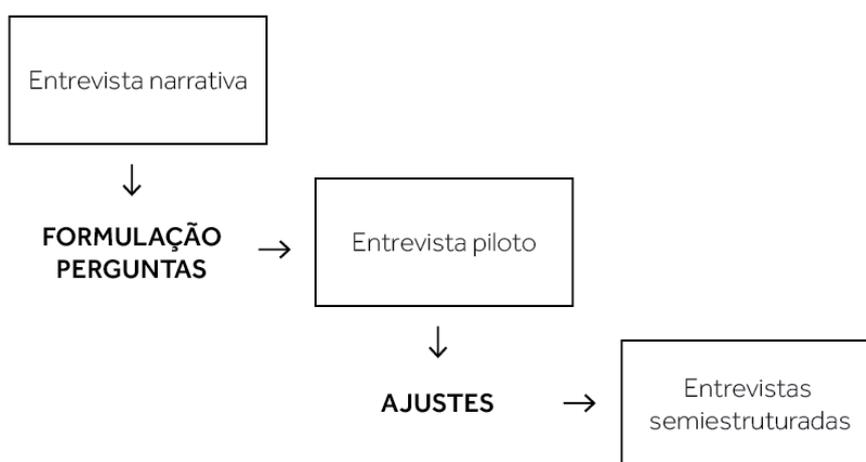
Os mestrandos destacaram que com o workshop foi possível realizar um momento de interação entre os grupos, expondo ideias e visões para o futuro, assim como algumas barreiras que precisaram ser superadas para realização dos objetivos. Como conclusão foi observada a riqueza de ideias e as diferentes formas para realizá-las.

Enquanto alguns integrantes voltam sua atenção para fatores tecnológicos, outros buscam na conscientização da comunidade e ainda parcerias com o setor público e privado que possam contribuir. Valores sociais se misturam com busca de tecnologia sustentável formando um corpo pluralista para os grupos do ZISPOA, corpo este deve ser manifestado em toda sua diversidade na visão almejada para 2020 (ANDRIGHETTO et al, 2016).

4.3 ENTREVISTAS

Seguindo a coleta dos dados para este estudo de caso, para compreensão do movimento como um todo, foi preciso resgatar como aconteceu o seu início, a sua construção. Para isso, o primeiro passo foi realizar uma entrevista do tipo narrativa com integrantes que fizeram parte da construção da ZISPOA e facilitaram os cursos em parceria com a GUD. A narrativa é uma forma das pessoas compartilharem as suas experiências passadas sendo estimulados pelo entrevistador a contar sua história (GIBBS, 2008). Após a entrevista do tipo narrativa, foi montado o protocolo de pesquisa, com perguntas separadas em tópicos-guia. Foi realizada uma entrevista piloto para testar as perguntas e seguir para a aplicação da entrevista com os sujeitos da pesquisa, conforme exemplifica a Figura 16.

Figura 16 - Aplicação entrevistas



Fonte: Autora

Todos os entrevistados eram participantes do início da ZISPOA, podendo ter tido papel ativo na construção da mesma ou ter feito parte do primeiro curso de onde surgiu o movimento. A entrevista piloto foi realizada com um membro atuante, mas que não participou do início da ZISPOA. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com sujeitos de diferentes atuações

na ZISPOA conforme mostra o Quadro 5, que compreendiam pessoas que participaram da construção do movimento como visionários (com papel ativo na construção do curso), pioneiros (que participaram do primeiro curso e se envolveram por mais tempo como membros atuantes e organizadores do movimento) ou seguidores (que participaram do primeiro curso).

Quadro 5 - Perfil entrevistados

Entrevistado	Relação ZISPOA	Nível de relação	Formação
01	Aluno do 1º curso ZISPOA	Seguidor	Engenharia ambiental
02	Aluno do 1º curso ZISPOA	Seguidor	Estudante engenharia ambiental
03	Membro ZISPOA atuante	Seguidor	Estudante engenharia elétrica
04	Membro ZISPOA afastado	Pioneiro	Oceanografia
05	Membro ZISPOA afastado	Pioneiro	Administração
06	Aluno do 1º curso ZISPOA	Seguidor	Administração
07	Membro ZISPOA afastado	Pioneiro	Biologia
08	Membro ZISPOA afastado	Visionário	Direito/Empreendedorismo
09	Membro ZISPOA atuante	Pioneiro	Professor
10	Membro ZISPOA afastado	Visionário	Corretor/Empreendedorismo

Fonte: Autora

Este subcapítulo é dividido com os registros das transcrições das entrevistas de maneira resumida das respostas dos entrevistados, na primeira parte com a 4.3.1 Entrevista narrativa, e na segunda as 4.3.2 Entrevistas semiestruturadas. No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais da pesquisadora trazendo opiniões sobre os relatos dos entrevistados (5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS).

4.3.1 Entrevista narrativa

A ligação dos entrevistados com a ZISPOA está justamente na facilitação dos encontros e dos cursos, desse modo as questões que eles traziam estavam sempre atreladas ao engajamento dos voluntários com o movimento e ao seu envolvimento com a startup Pulsar. No início da conversa destacaram que na época que a entrevista foi realizada o movimento podia não ter a quantidade de voluntários que se precisava ou gostaria, mas que era impressionante o quanto se tinha e a qualidade da ligação daqueles que permaneceram envolvidos.

Ao comentar sobre o primeiro curso, foi questionado que neste havia muita gente envolvida e que no segundo curso parecia que todos aqueles que vieram do primeiro curso se envolveram em um primeiro momento, chegaram a um ponto que se desligaram conforme o segundo curso teve andamento. "A lógica de curso era isso: início, meio e fim, e acabou o fim, tu não tem como garantir que aquele pessoal do curso vai se manter". Comentaram que no segundo curso os participantes tiveram que entrar nos grupos criados no primeiro, então era quase que tentar forçar com que o pessoal do primeiro curso se mantivesse ligado, mesmo sem querer ficar, e isso não foi considerado positivo.

Um aspecto positivo, que consideraram que fez toda a diferença, foi realizar palestras falando sobre o que é a ZISPOA. Foi percebido que em cada palestra realizada em um evento próximo da ZISPOA apareciam mais três, quatro pessoas interessadas no movimento.

Quando comentado da mudança de grupos para valores, os entrevistados acreditaram que não é mais necessário dizer que um dia esses valores foram grupos. O importante para eles é comentar que existem estes seis valores e que existem projetos conectados a isso.

Como a narrativa deixa livre para que o entrevistado conte ao máximo a sua experiência, os entrevistados comentaram bastante sobre como funciona a facilitação de grupos já que é a relação mais forte deles com o caso. Trouxeram a questão da diferença entre realizar uma apresentação e uma facilitação. Foram dados exemplos de pessoas no grupo dos voluntários que cumpriam o papel de facilitador ou que tinham interesse de fazê-lo. Para eles a ZISPOA foi uma boa oportunidade para se experimentar e obter mais experiência, para que pudessem aplicar em outras experiências profissionais mais assertivamente, como no caso do Next Citizens.

Foi pedido aos entrevistados que dessem, dentro da perspectiva pessoal deles, um relato sobre o início da ZISPOA, e como ela foi estruturada. O relato foi como membros que fizeram parte da startup Pulsar. Segundo eles, a Pulsar começou no início de 2015 e estavam planejando o Desafio Empreendedor da UFRGS, ao mesmo tempo que um dos sócios da Pulsar trabalhava na gestão do Hub Paralelo Vivo sozinho. Até que a gestão do Hub passou para Pulsar, como empresa, que assim foi impulsionada. Ao mesmo tempo o sócio do Paralelo Vivo e outro sócio da Pulsar já conheciam o Dr. Marc Weiss. O sócio do Hub Paralelo Vivo passou a interagir com o Dr. Marc Weiss nessa época. A ZISPOA, segundo os entrevistados, foi concebida pela Pulsar, Paralelo Vivo e Dr. Marc Weiss. A Pulsar convidou o Dr. Marc Weiss para ser mentor no Desafio Empreendedor, pois sabiam que ele trabalhava com o tema da inovação sustentável, e achavam que isso poderia contribuir com os projetos do programa. O Dr. Marc Weiss tinha muito interesse

em se aproximar dos universitários. na sua participação no Desafio Empreendedor ele contou da Estratégia *Leapfrog*. Essa estratégia interessou os jovens chamando a participação estudantil, já que vários estudantes haviam voltado de intercâmbios e estavam ansiosos em transformar Porto Alegre em um lugar melhor. No fim do Desafio Empreendedor os membros da Pulsar e alguns estudantes foram em um bar e convidaram o Dr. Marc Weiss para ir junto. O professor se empolgou em continuar a conversa já que nesses anos em que esteve na cidade, tinha sentido bastante dificuldade para conversar, principalmente no âmbito da política (que eram as relações que ele tinha) em função da barreira linguística, ou seja, de poucas pessoas falarem o inglês e dele não falar português. Neste momento o professor Marc Weiss percebeu a importância de estar próximo dos universitários. Não só por dominarem o inglês, mas por estarem mais conectados com a causa. Na conversa ele questionou se eles estariam interessados em um curso. Naquele momento entenderam que seria um curso sobre sustentabilidade, não definiram que seria um curso sobre Zonas de Inovação Sustentável. Mesmo assim, entraram num consenso que um curso desse tipo seria interessante.

Ao mesmo tempo, o Dr. Marc Weiss percebeu o interesse pessoal da entrevistada pela ideia e fez um convite para que ela se tornasse a responsável por organizar e realizar o curso, já que os outros sócios estavam muito envolvidos com o Desafio Empreendedor. O nome do curso era "*Strategic Planning for Sustainable Innovation Zone*"⁵⁴ e foi planejado em uma semana, assim que o Desafio Empreendedor terminou, emendaram o curso. A duração era de dois meses e para não pegar o período de férias, precisaram emendar os dois cursos. O curso teve mais de quarenta alunos pagantes. Como o Hub Paralelo Vivo estava precisando de mais pessoas conectadas à casa colaborativa, a Pulsar planejou além do curso de planejamento estratégico, oferecer uma mentoria a empresas e startups, e mais dois meses livres para usar o Hub Paralelo Vivo. Foi uma relação em que todos saíram ganhando.

O curso foi realizado com aulas expositivas do professor Marc Weiss, numa lógica mais tradicional, em que os participantes tiveram que ler trechos da Estratégia Econômica *Leapfrog*, e aulas com processos de *design thinking* para tornar as atividades mais dinâmicas. No dia em que estava acontecendo a parte de cocriação dos grupos, a PoaDigital que era parceira da Pulsar, foi filmar o curso e depoimentos dos participantes e dos organizadores. Esse vídeo passou a ser divulgado como o vídeo institucional da ZISPOA.

Os entrevistados relataram que quando o Dr. Marc Weiss pensou no curso, ele já tinha a ideia de que cada elemento seria um grupo de trabalho. Eles foram informados juntamente com os

54 Planejamento estratégico para Zona de Inovação Sustentável (tradução autora).

participantes do curso de quais seriam as fronteiras da Zona e visualizaram o mapa durante o curso. Estes limites foram determinados pelo Dr. Marc Weiss. Quando questionados sobre os objetivos da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, os entrevistados responderam que foram definidos após o curso, em uma época em que eles nem estavam envolvidos com a ZISPOA, e que talvez tivessem sido criados nas reuniões que existiam do comitê interno.

As ideias de processos que a Pulsar tinha eram diferentes das do professor Marc Weiss. A Pulsar acreditava em fazer pequenas ações rápidas e depois melhorar elas com o tempo, enquanto o professor Marc Weiss pensava em ações muito estratégicas com visões de futuro mais precisas, um planejamento estratégico com visão de longo prazo.

Os entrevistados acharam importante destacar que a cultura do voluntariado, da horizontalidade e de autonomia foi algo criado e desenvolvido, no início, pelo trabalho da Pulsar, e depois eles (os entrevistados) se apropriaram desse papel. A experiência que o Dr. Marc Weiss possuía era de relações hierárquicas, mais *top-down*, partindo de contatos com governos e centralizando decisões. Na ZISPOA, por contar com o trabalho de voluntários para sua existência, se busca uma maior horizontalidade, o que algumas vezes gera conflitos com os membros mais atuantes no movimento, um cuidado que se deveria ter para aumentar a retenção desses membros mais engajados. Era preciso entender como se gera valor para as pessoas e como essas pessoas geram valor para a comunidade.

Sobre o objetivo da ZISPOA de ser a zona mais inovadora e sustentável, os entrevistados acreditam que há uma motivação e que ela gera um impacto nas pessoas. Recomendam que mesmo tendo feito sentido até aquele momento, que deveria ser repensado para um momento de replicação. Comentaram que os seis pilares são replicáveis e que os cinco objetivos dependem das características de cada cidade.

Quanto a replicação, eles acreditam que o curso de Formação de Facilitadores poderia ser um caminho para passar a forma ZISPOA de fazer as coisas. No caso de Porto Alegre, o Dr. Marc Weiss foi o visionário baseado em uma estratégia econômica para o Rio Grande do Sul. Ao pensar em outras cidades, seria preciso pensar a melhor forma de fazer um treinamento, criar kits de ferramentas e ver como poderia se tornar sustentável economicamente. Destacaram a importância de uma capacitação, seguir um modelo e criar ferramentas para desenvolver uma rede que se espalhe, implantando ZIS em várias cidades. Surgiu a ideia de um modelo estilo TED (acrônimo de *Technology, Entertainment, Design*)⁵⁵ - conferências realizadas sem fins lucrativos, destinadas

55 Tecnologia, Entretenimento e Design (tradução autora).

à disseminação de ideias) para poder criar um padrão de ZIS. Seria preciso arranjar uma forma de certificar que essa nova ZIS siga da maneira correta. Ter critérios para serem seguidos e serem avaliadas periodicamente, conhecer a ZISPOA inicialmente e ver como funciona o movimento, são algumas das ideias que foram propostas durante a entrevista.

Eles acreditam que a maior lacuna existente é essa fase inicial, de realizar a pesquisa, diagnóstico e fazer o reconhecimento do terreno. Em Porto Alegre já havia a Estratégia *Leapfrog*, o que deu a base e conhecimento para aplicação da ZISPOA. Em uma nova cidade, seria preciso realizar esse diagnóstico, de maneira menos aprofundada, mas conhecer os pontos fortes e fracos, saber quais são os objetivos de cada lugar e fazer um mapeamento da região. Ter alguns pesquisadores certificados pela GUD, os *fellows*⁵⁶ ou até os facilitadores em formação. Seria importante saber qual o papel da GUD em cada ZIS, principalmente se o visionário de cada cidade teria um vínculo ou fazer parte da ONG. Porque o conceito das Zonas de Inovação Sustentável veio da própria GUD, então cada cidade que tiver uma Zona, teria que passar pela aprovação da GUD.

Os entrevistados consideraram alguns pontos para que seja considerada uma Zona de Inovação Sustentável, como ter uma comunidade criativa, um hub para ser a sede - mesmo que seja inicialmente - e a proximidade com universidades. Outro ponto importante seria a parte da facilitação, para mobilizar os universitários através de desafios e de programas educacionais de empreendedorismo. Em um segundo momento trazer a cultura da colaboração e da comunicação não violenta, para mudar a lógica tradicional que as pessoas possuem de hierarquia e competição.

Como pontos negativos no início da ZISPOA, perceberam esse conflito da cultura tradicional de posições autoritárias com jovens mais disruptivos com vontade de fazer diferente, além do modelo dos cursos que no início ajudou e foi importante, que precisa ser refinado e remodelado. Observaram que algo que funcionou foi a combinação entre o Desafio Empreendedor e o curso de planejamento estratégico. Acreditam que é preciso ter a cultura empreendedora, então ter parceria com universidades incubadoras da área de empreendedorismo se torna essencial neste início. É necessário ter um interesse para fazer conexões e rede de contatos, parcerias. Encontrar o benefício e desde o primeiro momento mobilizar o ecossistema empreendedor e o ecossistema de sustentabilidade do local - negócios locais, casas colaborativas, instituições, universidades e, se possível, moradores. Trazer a ideia que uma ZIS é uma conectora para criar a cultura de colaboração e rede local.

54 Membros, parceiros (da GUD) (tradução autora).

4.3.2 Entrevistas semiestruturadas

A análise da pesquisa seguirá a ordem do protocolo de pesquisa. As entrevistas completas realizadas nesta pesquisa estão sob domínio do PGDesign e podem ser acessadas através de autorização prévia da pesquisadora. Nesta seção, a partir das entrevistas transcritas foi realizada uma análise pela pesquisadora dos pontos comuns e relevantes entre elas de cada tópico abordado pelos entrevistados sem identificação dos mesmos. Sendo assim, a autora sintetizou o relatado pelos entrevistados, procurando sempre utilizar os termos empregados pelos mesmos.

4.3.2.1 Relação com o tema

Quando falamos em cidades, trazemos a questão das relações sociais ou de negócios que ali existem. É preciso pensar em como o indivíduo se relaciona com a cidade, com as pessoas e com os desafios futuros que a humanidade vai enfrentar. Para gerar a mudança de comportamento é preciso pensar não somente na comunidade, mas na cultura e informação que cada indivíduo possui. É preciso compreender quais são os anseios, motivações, necessidades e desejos de cada pessoa e qual é o propósito de vida, pessoal e profissional ao se relacionar com o seu entorno, e como o tema da inovação sustentável tangencia suas atitudes.

A primeira etapa averiguou qual era a relação dos entrevistados com a inovação sustentável. Este tópico teve a intenção de entender a relação do entrevistado com o tema, para ter uma melhor compreensão da motivação para ter participado da construção da Zona de Inovação Sustentável, tanto no papel de participante do curso ou como no papel de planejador do mesmo.

Os entrevistados relacionam de alguma maneira a profissão com o tema. Alguns tinham a sustentabilidade como princípio de vida e escolheram o caminho profissional alinhado com isso. Em outros casos, a profissão escolhida foi se moldando conforme algumas decisões e oportunidades que foram aparecendo no caminho. Existem casos que ainda estão tentando integrar tanto a sustentabilidade quanto a inovação em suas profissões para construir novas relações, inclusive por já possuírem alguns princípios na sua vida pessoal.

Interessante observar que todos buscaram ter atitudes mais sustentáveis em todas suas escolhas. Quanto a inovação, essa ainda fica atrelada à questão profissional, associada com tecnologia e empreendedorismo. Alguns trouxeram a questão da inovação com o buscar novas soluções, em ter novas atitudes e de criar novas relações com as pessoas e com a própria profissão.

Outro aspecto que surgiu foi a participação na ZISPOA como a aproximação com o tema, como a maneira de se envolver mais, contribuir com o seu conhecimento e entregar algum valor para a cidade.

4.3.2.2 Visão sobre o início da ZISPOA

Todo projeto tem um início, podendo começar de uma demanda interna ou externa. É preciso entender quais foram os iniciadores do processo, pois ao se aprofundar nos detalhes sobre um determinado fenômeno, um universo inteiro de relações emerge. Desse modo, é possível se inserir no contexto e compreender como o movimento iniciou e qual a percepção dos envolvidos neste cenário.

Observa-se um alinhamento entre os entrevistados, principalmente dos visionários e dos pioneiros, de que houve uma sincronização e conexão entre as pessoas, os projetos e os momentos a partir da metade do ano de 2015, que corroboraram para a criação do movimento. O professor Marc Weiss, através da GUD, havia traçado uma estratégia para o estado do Rio Grande do Sul, com aporte do Banco Mundial para o Governo do Estado, que foi descontinuado. Quando estava desistindo do projeto e voltando para os Estados Unidos, recebeu um convite para conhecer o Paralelo Vivo e concomitantemente, conheceu todos os sócios da startup de facilitação, a Pulsar. O Dr. Marc Weiss acompanhou tanto o desenvolvimento do Hub Paralelo Vivo, quanto as dinâmicas da startup e o modo em que eles conseguiam ativar os estudantes a trabalharem colaborativamente.

Os visionários e os pioneiros, que conhecem profundamente como aconteceu esse início, acreditam que o Dr. Marc Weiss se encorajou a expandir o projeto ao visitar o espaço do Hub Paralelo Vivo. A Pulsar estava na época realizando o programa do Desafio Empreendedor na UFRGS e convidou o Dr. Marc Weiss a participar como mentor e assessorar os estudantes com a sua experiência, apresentando a Estratégia *Leapfrog* para os estudantes. Os alunos solicitaram a criação de um curso relacionado com sustentabilidade. Neste momento, os visionários Dr. Marc Weiss, Pulsar e Paralelo Vivo começaram a se reunir e estruturar o espaço para a realização das atividades no Hub. O curso foi planejado em duas semanas, no final do ano de 2015, para que tivesse uma duração de dois meses. Recrutaram os estudantes interessados e pessoas das redes de contato para participarem do curso. “Enquanto o Dr. Marc Weiss se preocupava com alguns fatores (conteúdo do curso), a Pulsar se preocupava com outros (dinâmicas)” (Entrevistado 10). O curso foi lançado em uma reunião de apresentação no espaço novo construído no Hub Paralelo Vivo.

O curso foi uma mistura do Dr. Marc Weiss falando sobre a Estratégia *Leapfrog* e momentos de empreendedorismo da Pulsar.

A percepção para alguns seguidores foi de que o curso foi pouco objetivo, com muitas dinâmicas e nenhuma ação de fato, sem resultados. Porém a ideia era justamente planejar as ações para iniciar as atividades em um segundo momento. Neste ponto é possível observar a distância de opiniões entre os seguidores e os pioneiros, visionários. Para essa fase inicial, juntar os visionários e pioneiros, os recursos disponíveis no momento e reconhecer as necessidades motivando os seguidores, foi o primeiro passo da grande jornada.

4.3.2.3 Fatores essenciais para a construção da ZISPOA

Para entender como aconteceu o processo de construção da ZISPOA, foi questionado quais foram os fatores essenciais neste início. Dessa forma é possível transformar o conhecimento tácito em informação visível, avaliar, gerar novos conhecimentos e utilizar essa experiência para orientar a tomada de decisão. Para isso foi questionado o quão importante foi ter o local (Hub Paralelo Vivo) e a startup de facilitação (Pulsar) além de algumas questões mais práticas de como foi definida a cidade e a área de atuação da ZISPOA, como foram definidos os objetivos e os grupos da ZISPOA. Finalizando esse tópico, perguntou-se que eventos foram fundamentais para o movimento.

Um movimento que busca a inovação e a sustentabilidade, juntamente com o design e a criatividade, deve ter dois pontos de apoios centrais para serem abordados: o processo e as pessoas. No primeiro tópico foi questionada a relação que os entrevistados tinham com o tema, para entender suas motivações pessoais e profissionais. Neste tópico, o interesse foi entender o processo, como aconteceu a construção e que fatores influenciaram o movimento.

Além de fatores pontuais como a presença do Dr. Marc Weiss, da Pulsar e do Hub Paralelo Vivo - que terá um tópico em seguida - alguns fatores destacados foram relacionados com o ambiente, com as pessoas e com a cidade. Destaca-se a existência de pessoas idealistas, com propósito claro, motivadas, com a intenção de "colocar a mão na massa" e com interesse de fazer algo para a cidade e para o mundo. Abordaram a própria cultura da cidade, que está aberta para esse tipo de iniciativa. Existir um local para recepção das pessoas, fez com que todos se sentissem bem recebidos, pois era um espaço intimista e aconchegante. O Hub criou um vínculo, sendo uma referência para que as pessoas criassem uma identidade. Naquele momento inicial, o Hub Paralelo Vivo também estava em constituição, sendo um impulsionador

para o movimento para crescerem juntos. Importante destacar que havia momentos que alguns visitantes, que não possuíam tanto conhecimento sobre a ZISPOA, confundiam o Paralelo Vivo - que naquele momento era a sede - com a ZISPOA, acreditando que a ZISPOA estava dentro do Hub, e não o Hub que fazia parte da ZISPOA.

Todos destacaram a importância da Pulsar. Acreditam que se fosse alguma outra organização facilitando o processo também funcionaria, mas o papel foi importante para unir todas as partes envolvidas. A Pulsar conseguiu motivar as pessoas com as suas dinâmicas, com a experiência em engajar os participantes em seus programas. Eles coordenaram, estimularam, fizeram com que as pessoas se organizassem em prol de um objetivo, pois "a auto-organização precisa ser impulsionada e sutilmente conduzida" (Entrevistado 05) incentivando o espírito empreendedor.

Os entrevistados consideraram que a construção teve uma conjunção de fatores positivos. "A Pulsar conseguiu extrair do Dr. Marc Weiss e da GUD a visão – outro fator que consideram vital para a construção da ZISPOA -, convertendo em adeptos e gerando o movimento em torno dela. O Paralelo Vivo disponibilizou o espaço para receber esse ecossistema" (Entrevistado 10), oportunizando a mobilização em torno dos temas da inovação e da sustentabilidade, impactando a cidade com suas atividades e ações. "O Dr. Marc Weiss e o projeto da ZISPOA foram catalisados em cima desses ativos" (Entrevistado 08), além de estarem todos alinhados com a visão da GUD. "Quando Dr. Marc Weiss conheceu o Hub Paralelo Vivo, ele se encorajou em expandir o projeto" (Entrevistado 04) que foi traçado na Estratégia *Leapfrog*. O documento com dados e planejamento estratégico foi a base e, adicionado a ela, houve a experiência anterior do Dr. Marc Weiss em projetos de renovação urbana, o que foi muito importante para gerar a visão compartilhada do que poderia ser realizado na região. "Ele trouxe uma metodologia de arranjo urbano para estimular a inovação com foco em sustentabilidade como um desafio pessoal e profissional" (Entrevistado 04).

A área contemplava os requisitos traçados na estratégia além de aproveitar os movimentos já existentes na região. Os limites da zona foram traçados a partir de múltiplos critérios do Dr. Marc Weiss, alguns dos quais subjetivos, e pela região estar habitada por algumas casas colaborativas da cidade. No início do projeto, havia sentido estar próximo do 4º Distrito, dado que era um projeto do governo municipal vigente na época que estava ativo e com uma boa visibilidade. No bairro Floresta existiam muitos imóveis aproveitáveis para constituir novos empreendimentos, visto que era uma região com característica de desertificação. "Este era um cenário parecido com o NoMa, uma área industrial com imóveis industriais sem utilização, precisando de uma revitalização" (Entrevistado 07), além da centralidade e estar próxima de instituições de ensino.

Os grupos de trabalho da ZISPOA foram montados com base na Estratégia *Leapfrog*, separando os participantes em seis grupos, cada um direcionado para um dos seis pilares de uma ZIS, conforme explicado no capítulo 4.1.3. Estes foram compostos no primeiro curso e cada grupo planejou ações alinhadas com seus temas. “Os objetivos da ZISPOA foram propostos pelo professor Marc Weiss, após a finalização do primeiro curso, juntamente com integrantes da GUD. Estes objetivos foram criados por uma demanda do governo da Suécia para a realização da Semanas de Inovação Suécia-Brasil” (Entrevistado 03).

Os eventos chave considerados pelos entrevistados foram principalmente os preparatórios entre o Dr. Marc Weiss, Paralelo Vivo e Pulsar. Depois o lançamento do projeto no Desafio Empreendedor, onde teve o engajamento das pessoas que queriam participar. Bem como a importância do planejamento estratégico, das reuniões e palestras que se sucederam para falar sobre a ZISPOA e que recrutavam pessoas para cursos. Ademais, os cursos foram os principais momentos de imersão no processo e na visão do professor Marc Weiss, além de ser o momento de encontro onde as pessoas se conheceram e desenvolveram projetos. “Os eventos Conexões Sustentáveis em que abria espaço para diálogo com especialistas dos temas de cada seminário, era um momento de abertura com outros atores importantes, e não somente com os voluntários. Nos bastidores as reuniões com prefeitura, governo do Estado, mesmo sem resultados, foram relevantes. Em termos de integração, as caminhadas pela Zona foram mencionadas. Em termos de imagem, o Festival ZISPOA na Associação Cultural Vila Flores, a inauguração da estação de carros elétricos no Shopping Total” (Entrevistado 04) na Semanas de Inovação Suécia-Brasil e os “Zistalks, como o da InovaPoa em que pessoas do comércio do 4º Distrito participaram” (Entrevistado 07), foram os elementos que deram bastante visibilidade para o movimento.

O fechamento do Hub Paralelo Vivo não foi considerado positivo para o movimento. Contudo, foi citado como um fator essencial, pois a partir desse obstáculo o movimento recebeu o apoio do diretor da Escola de Engenharia da UFRGS, demonstrando a sua força ao se manter vivo mesmo sem a casa que recebia os voluntários, os eventos e as reuniões da ZISPOA. Os entrevistados acrescentaram alguns fatores que poderiam ter ajudado nessa construção, como fortalecer o empreendedorismo, para fazer a ZIS se desenvolver de fato; complementar o movimento voluntário com movimento profissional existente no território; e uma maior integração com a comunidade da Zona, pois os envolvidos não moravam nem trabalhavam na região - chamaram de um movimento “pseudo *bottom-up*” (Entrevistado 04). Além disso, sugeriram procurar tangibilizar os projetos de maneira mais efetiva.

4.3.2.4 Motivação para as pessoas participarem da ZISPOA

A motivação impulsiona as pessoas a fazer o possível para conquistar o que desejam. Atualmente há um movimento encorajando os cidadãos para trabalharem colaborativamente e compreender quais são suas necessidades e desejos para a cidade. Surgem assim comunidades criativas, movimentos e organizações que buscam realizar ações em conjunto para melhorar a qualidade de vida das pessoas no espaço urbano. Para isso, é preciso entender que questões levam as pessoas a participar de um movimento voluntário que busca desenvolver ações para a melhoria da cidade, como a ZISPOA se propõe.

Nas entrevistas ficou claro que uma das grandes motivações para as pessoas participarem do movimento é estar vinculado a um ideal, a um propósito, acreditar em um sonho. A ideia de fazer algo para melhorar a cidade, de torná-la mais sustentável e de transformar uma realidade. “A vontade das pessoas de mudar o mundo criando novas formas de atuação mais ligadas com o propósito” (Entrevistado 05). A paixão pelo tema e identificação com a causa também foram citados. Acreditam que o envolvimento com o movimento acontece como “uma maneira de mudar o ambiente que vivem e, ao mesmo tempo, se autoconhecer” (Entrevistado 01). “O movimento é baseado em relações e conexões entre as pessoas, com isso o resultado é uma troca de experiências e vivências que acontecem naturalmente” (Entrevistado 07). E, ao terem um entendimento da visão do conjunto e dos resultados, o propósito vai evoluindo.

Os entrevistados também consideraram importante a presença do professor Marc Weiss. “Ele é carismático, atencioso com as pessoas e agregador. Ele faz o possível para que as pessoas se aproximem e permaneçam participando do movimento. Tem um discurso motivador, mostrando que todos fazem parte e têm a sua importância ali dentro” (Entrevistado 09). “As pessoas chegam até a ZISPOA muito por curiosidade, depois conhecem melhor o projeto e se interessam em participar das atividades” (Entrevistado 07). “Apesar desse interesse, os projetos possuem pouco poder de tração e demoram muito para acontecer” (Entrevistado 06). Os jovens (que são grande parte do público envolvido) precisam ver resultados, caso isso não aconteça, a energia das pessoas, “o engajamento acaba antes de algo acontecer” (Entrevistado 02). “Para manter a energia, as ideias têm que sair do papel” (Entrevistado 06). Como o tempo é escasso, e isso faz parte de um trabalho voluntário, é preciso que o projeto seja efetivo para poder investir recursos e energia para dar certo.

Para manter as pessoas engajadas surgiram algumas sugestões como a questão de remunerar de alguma maneira. Como as pessoas dedicam recursos para fazer parte do movimento,

principalmente o tempo, percebe-se que as ações que prosperam são aquelas que tem afinidade com a atividade profissional de cada um. Uma possibilidade interessante é “conectar o movimento com as atividades empreendedoras da região, abranger diferentes públicos e engajar a comunidade local” (Entrevistado 04). Acreditam que o engajamento dá mais certo quando as pessoas possuem um benefício próprio, seja ele conhecimento, experiências, contatos, conexões ou novos projetos e parcerias.

O Hub Paralelo Vivo tinha um aspecto positivo, pois ao chamar as pessoas para conhecê-lo, elas se interessavam em saber mais sobre a ZISPOA, desse modo “entendiam o que ambos estavam planejando para a cidade” (Entrevistado 08). A ideia do Hub era fomentar iniciativas que fossem ligadas ao desenvolvimento sustentável. “Quanto mais pessoas se envolviam, mais energia e ideias surgiam e refletiam internamente, contagiando cada vez mais pessoas” (Entrevistado 08).

A questão de manter as pessoas engajadas é uma preocupação desde o início do movimento, tanto que ao perceberem que o curso estava muito expositivo propuseram novas dinâmicas para renovar a energia dos participantes. “O planejamento do segundo curso, no início do ano de 2016, foi uma tentativa de manter os grupos ativos. A constituição do grupo de gestão teve o propósito de prosseguir com as discussões vivas na organização” (Entrevistado 05). Acreditam que é preciso melhorar a comunicação, divulgação das ideias e projetos da ZISPOA para o público interno e externo. “A linguagem ainda está muito distante da linguagem do local, talvez o movimento ainda não tenha encontrado o seu público-alvo” (Entrevistado 10). As pessoas querem ver resultados, e estes precisam fazer sentido para o ecossistema em que o movimento está inserido.

A ZISPOA é um voluntariado e está vinculado com um propósito claro de tentar melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem na cidade. A visão conduz as ações, projetos e atividades vinculados ao movimento e também une os atores conectados a essa rede. As pessoas envolvidas são idealistas e acreditam no poder que cada pessoa tem de construir um futuro melhor para a cidade que vivem. Contudo, manter elas com a mesma energia é o desafio.

4.3.2.5 Dificuldades enfrentadas pela ZISPOA

As cidades possuem dificuldades em abundância para serem resolvidas, e um movimento que busca resolver estes problemas enfrenta muitas dificuldades no seu caminho. Mas por também possuir pessoas em abundância com capacidade de ação, é possível enfrentar essas dificuldades

e perceber quais foram os aprendizados dessa experiência. Deste modo, é importante conhecer as dificuldades para gerar o conhecimento e poder registrar o que foi aprendido.

Uma grande dificuldade que os entrevistados destacaram foi de “mobilizar e criar sustentabilidade para as pessoas que estavam envolvidas, ou seja, ter recursos de alguma forma” (Entrevistado 05), pois a dificuldade financeira resulta em um afastamento do projeto. O Entrevistado 02 deu a sugestão de a ZISPOA se “aliar com a iniciativa privada, com empresas grandes que incentivem a inovação e a sustentabilidade. É muito frágil depender de muitos voluntários para o negócio funcionar”. “Uma boa gestão do negócio faz ele crescer, mesmo sendo um trabalho voluntário. É preciso ter o olhar empreendedor e notar o crescimento do movimento, para poder ver resultados” (Entrevistado 01) e estimular o envolvimento. Consideraram que seria positivo “a ZISPOA ser institucionalizada, para que possa ter uma vida contínua” (Entrevistado 03) mantendo os conteúdos e os encontros, entendendo quais foram os avanços e reflexos conseguidos.

“A viabilidade econômica para o processo é importante para haver o engajamento e desenvolver uma atividade profissional. A atividade voluntária gera limite de tempo e de recursos” (Entrevistado 04). Os entrevistados chegaram a conclusão de que faltou gestão, faltou financiamento, faltou capacidade para efetivar e usar melhor o potencial das pessoas. “Um financiamento possibilita ter pessoas na liderança do processo, no nível de gestão e coordenação com mais tempo de dedicação e com experiência para interagir com os estudantes, com empresas, com prefeitura, entre outros atores importantes” (Entrevistado 04).

“Experiência do Dr. Marc Weiss com implantação de modelos urbanísticos foi positiva para a construção” (Entrevistado 04), mas o movimento não pode depender de uma pessoa, mas sim de lideranças que criem projetos e deleguem funções. A barreira linguística também não foi positiva para o engajamento de uma parte das pessoas. Essa barreira da língua já havia sido sentida quando se tentou aplicar um projeto mais *top-down*, a partir do governo, e esse foi um lado que a ZISPOA teve dificuldade de manter parcerias, visto que a parceria com a prefeitura não foi efetivada e que esta participava somente com uma relação de apoio.

Outra dificuldade foi “o envolvimento com a comunidade local, moradores e empresários. Faltando estímulo e divulgação para que eles se envolvessem com a ZISPOA” (Entrevistado 05). Faltou a efetivação do desenvolvimento de iniciativas de inovação sustentável na região escolhida. Esta é uma observação bem importante, já que uma das bases do movimento é que ele seja *bottom-up*, ou seja, a partir das pessoas da comunidade.

A ZISPOA possui uma boa capacidade de mobilização, reunindo pessoas interessantes e criando redes. Contudo ainda não consegue criar algo duradouro para que as pessoas se comprometam mais com os projetos e com o próprio movimento. “Além da dificuldade de engajamento há falta de um entendimento claro e compartilhado do que é a ZISPOA, do que é inovação sustentável e o que é ser sustentável. Isso impede que se consiga vender a ideia da ZISPOA. Uma possibilidade é ter patrocínio para investir em comunicação. Como as pessoas têm resistência, é preciso mostrar que é um projeto sério, que é real, que é palpável e que traz benefícios para a cidade” (Entrevistado 07).

Outro ponto abordado foi a “perda da sede com o fechamento do Hub Paralelo Vivo. É considerado importante ter uma casa, um local onde as pessoas possam identificar como um local de encontro da ZISPOA, apesar que essa perda mostrou a capacidade de resiliência do movimento e do Dr. Marc Weiss, da superação dessa dificuldade e o movimento continuar existindo” (Entrevistado 09).

4.3.2.6 Desafios percebidos para a ZISPOA

Os desafios estão muito próximos das dificuldades. Percebe-se quais foram as dificuldades e para a melhora constante, encarar elas como desafios a serem superados. A busca de novas soluções de maneira criativa é um dos valores da inovação, e a colaboração faz com que a comunidade se identifique com o processo e permite uma ação em conjunto para resolver problemas enfrentando os desafios existentes no contexto do movimento e no contexto urbano.

O engajamento foi destacado. “O desafio maior é manter as pessoas engajadas com propósito, com o idealismo, mesmo que o projeto ou a ação que a pessoa esteja envolvida demore para acontecer” (Entrevistado 01). Manter as pessoas comprometidas se torna complicado quando o projeto é voluntário, pois as pessoas abrem mão de outros interesses que poderiam estar ocupando este mesmo tempo que se dedicam à ZISPOA. Há alta rotatividade dos envolvidos, com um fluxo constante de novos integrantes, dos quais são convidados pelos participantes atuantes ou tomam conhecimento do movimento em eventos, palestras e atividades realizadas pela ZISPOA. Torna-se necessário entender como a dinâmica funciona para que cada entrada ou saída não influencie no andamento das atividades e projetos. É preciso encontrar um modelo de gestão que seja capaz de manter a ZISPOA viva. Desafio, também, “é levar os projetos adiante. O grupo de pessoas reunido em torno da ZISPOA é muito qualificado” (Entrevistado 06) e, como sugestão, o Entrevistado 06 comentou a possibilidade de “ter alguém para encabeçar um projeto com poder de tração”. Percebe-se a “importância de desenvolver uma metodologia, de ter uma estratégia para alcançar os diversos atores, os diversos perfis e as diversas instituições envolvidas no projeto” (Entrevistado 04).

“As pessoas muitas vezes não entendem o que é a ZISPOA, pois tem resistência de entender o que não é palpável. Precisa-se mostrar que é um movimento sério que dá resultados conforme haja mais envolvimento das pessoas e mais ações para serem colocadas em prática. Aos poucos os efeitos são percebidos gerando um impacto positivo para a cidade” (Entrevistado 07). Para melhorar essa percepção, ter um “marco como a ideia de montar um parque temático de inovação e sustentabilidade, daria visibilidade ao movimento e, ao mesmo tempo, seria um presente para cidade, o que ajudaria no reconhecimento e fortalecimento da marca da ZISPOA” (Entrevistado 08).

“É preciso ver o que pode ser feito no atual cenário econômico e, ao mesmo tempo, manter o engajamento quando as pessoas possuem outras prioridades. Abrir possibilidades com a nova prefeitura e encontrar espaço para que os projetos sejam apoiados” (Entrevistado 05). Com a crise se torna “difícil empreender, mas é um momento que a inovação ganha importância” (Entrevistado 04).

Foi abordada a questão da zona geográfica da ZISPOA, que sofreu uma expansão dos seus limites no ano de 2017. Em relação a isso, o Entrevistado 04 questionou o quanto esse território deve ser um limitador. Ele acredita que “melhor é trabalhar com o conceito de redes de inovação sustentável, pois assim alinha-se com a realidade atual, podendo atuar com *networking* e não com limites geográficos. A propagação dos princípios, quando em rede - que não importa aonde vai estar acontecendo geograficamente - faz com que a iniciativa colabore com o movimento de qualquer maneira, assim a ideia fica muito mais permeável, mais capilarizada” (Entrevistado 04).

O desafio de atingir o objetivo de tornar a zona mais inovadora e sustentável da América Latina permanece, para isso é preciso melhorar e acelerar os projetos que estão em andamento, e iniciar novos projetos. Então a ZISPOA tem que colocar as ideias, os projetos em ação, implantar e ver quais são seus resultados.

4.3.2.7 Fatores essenciais para a replicação do modelo ZISPOA

O projeto das Zonas de Inovação Sustentável da GUD, peça central da Estratégia Econômica *Leapfrog*, foi pensado desde o início que seriam modelos replicáveis em diferentes cidades, primeiramente dentro do Rio Grande do Sul, para alcançar o objetivo de tornar o Estado mais inovador e sustentável da América Latina até 2030. A ZISPOA foi a primeira a ser aplicada por se encontrar em um cenário favorável dentro dos requisitos para a criação do movimento. A ideia é que o modelo sofra uma adaptação conforme o contexto em que está inserido e, ao receber novos fatores influenciadores, ir evoluindo.

Alguns entrevistados abordaram que, em primeiro lugar, para ser replicada, “a ZISPOA teria que encontrar um modelo que funcionasse” (Entrevistado 02). Todos entrevistados deram opiniões bem diversas sobre o que é necessário em um primeiro momento, contudo, percebe-se que de modo geral, as sugestões foram bem próximas do que foi realizado para a construção da ZISPOA.

Assim como aconteceu em Porto Alegre, é preciso ter um ambiente onde a ideia possa florescer para conseguir a sua disseminação. “Se as pessoas entendem bem e se apropriam do conceito, conseguem levar uma ZIS para onde elas estão” (Entrevistado 04). O primeiro passo é conhecer qual é estágio do ecossistema local, realizar um diagnóstico preliminar, e a partir dele, delimitar uma zona com as características para ser uma Zona de Inovação Sustentável. Conhecendo melhor o território é possível ter o domínio de quais são os pontos fortes para poder focar neles. Para ser uma ZIS, a cidade escolhida precisa ter os seis valores desenhados pela GUD, por isso conhecer bem a localidade e quais são as condições ambientais e gerenciais seria um primeiro passo. “Importante também ter uma pessoa carismática para liderar, podendo ser uma pessoa, como foi o Dr. Marc Weiss em Porto Alegre, ou uma instituição, prefeitura, ONG, grupo ou associação” (Entrevistado 09).

“A cidade escolhida deve ser envolvida com muitas universidades e ter abertura para inovação e empreendedorismo, para questões de vanguarda, tanto cultural como ambiental. A zona deve ter uma relação muito forte com a localidade onde ela está inserida” (Entrevistado 09), nascendo de forma orgânica da comunidade que, dessa forma, acaba se engajando. Para que não exista um conflito de outros lugares querendo ser o local mais inovador e sustentável da América Latina é preciso que de alguma forma isso se complemente, e que seja possível mudar os objetivos das zonas em si, para que nessa multiplicação de iniciativas se pense numa região mais sustentável da América Latina que não fique condicionada a uma cidade.

“Ter um local/sede que sirva como referência e conecte as pessoas, acomodando, hospedando essas pessoas e os desejos que elas têm” (Entrevistado 08); ter um grupo de pessoas, pode ser uma instituição ou grupo de pessoas organizado; “ter gente jovem engajada e com ideal” (Entrevistado 01) contribui para a ideia de “ZIS baseada em colaboração e ajuda” (Entrevistado 02). Para conseguir juntar as pessoas, uma maneira é seguir a ideia de fazer um primeiro curso com estudantes, jovens e empreendedores. Para isso ter uma universidade apoiando próxima a ZIS é um fator importante.

“Os objetivos devem ser traçados em função do mapeamento dos problemas da região que podem ser resolvidos a curto prazo, de maneira simples e pontual, e coisas mais a médio e longo

prazo que podem ser realizadas em diversas ações, o que torna mais coerente, justo e engajador” (Entrevistado 07). Como foi realizado no curso de planejamento estratégico, mapear os ativos e analisar a rede local são fundamentais para entender que tipo de ação é necessária dentro dessa região.

“O processo de rede deve ter uma clareza sobre o propósito e seus princípios, contudo os métodos e as formas de se fazer podem ser altamente diversificadas. Podem ser usadas algumas plataformas, eventos para aprofundar essa replicação e para que cada ZIS nova aprenda com as outras” (Entrevistado 04). “É importante ter algum tipo de inteligência centralizada para que as informações consigam fluir entre as zonas e virar tudo ferramenta para outras regiões, mas com completo nível de independência, para que cada localidade queira resolver os seus problemas da melhor maneira possível, adaptando inclusive a sua realidade com soluções propostas em outras regiões” (Entrevistado 08). “Criar uma rede de trocas. Quando as pessoas começarem a sentir os resultados das trocas é gerada uma alimentação do processo” (Entrevistado 05).

5

ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa teve como objetivo estudar como o design pode contribuir na implantação de processos colaborativos que buscam o desenvolvimento de ações para tornar a cidade mais humana, inteligente e sustentável. Para alcançá-lo foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica para identificar as teorias relacionadas a processos colaborativos, redes, inovação social, além de descrever os conceitos interligados com cidade para as pessoas e identidade local. Com o domínio da teoria foi possível acompanhar o desenvolvimento da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), ao observar e registrar seus projetos e ações para que assim fosse possível contribuir na implantação de projetos, movimentos e organizações que visam à melhora da urbe. Movimentos sociais e em rede são alavancas para mudança real, a fim de que as pessoas se mobilizem e se identifiquem com o espaço urbano e a partir delas mesmas, de maneira ativa, transformar o seu modo de convivência e relação com a cidade.

Para acompanhar o desenvolvimento do projeto da ZISPOA, realizaram-se relatórios de acompanhamento, através de observação participante, a partir do segundo curso, no início do ano de 2016, até o fechamento desta pesquisa. Elaborou-se uma pesquisa documental para gerar conhecimento e aprofundamento no assunto para posteriormente realizar a observação. No andamento da pesquisa percebeu-se a necessidade de investigar como foi o início do movimento,

entendendo como aconteceu a construção do mesmo, os fatores influenciadores, as motivações, desafios e dificuldades. Para isso foram realizadas as dez entrevistas com participantes deste início da ZISPOA, com seus diferentes graus de envolvimento conforme explica o Quadro 5 do capítulo 4.3.2 Entrevistas semiestruturadas.

A análise dos dados foi realizada a partir do olhar do designer, assim observa-se que as habilidades do designer não somente como facilitador, mas como empoderador, multiplicador, visionário e conector, permitiu que diferentes atores pudessem, de forma compartilhada e colaborativa, gerar cenários, habilitando comunidades a agirem localmente com intuito de solucionar problemas cotidianos. Dessa maneira, estes atores participam ativamente na construção de ações para o bem comum, sendo fundamentais na valorização do espaço urbano e na transformação da cidade.

5.1 ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL

Na análise documental foi possível aprofundar o conhecimento sobre o relatório da Estratégia Econômica *Leapfrog* para o Rio Grande do Sul no Século 21. Este relatório descreve detalhadamente as estratégias-chave para o Rio Grande do Sul se tornar o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2030, apresentando exemplos detalhados e oportunidades de desenvolvimento sustentável em espaços urbanos. Nele é proposto que uma das maneiras para que se alcance esse objetivo é a realização de Zonas de Inovação Sustentável.

Então a primeira Zona de Inovação Sustentável foi constituída em Porto Alegre em setembro de 2015 em um esforço coletivo entre a GUD, com o professor Marc Weiss como representante, a startup Pulsar como organizadora e o Hub Paralelo Vivo como local, surgindo assim o primeiro curso. Essa constituição está registrada nos documentos, contudo o relato dos entrevistados foi de extrema importância para entender as motivações de cada um ao se envolver com um projeto como esse, que possui uma visão a longo prazo ambiciosa de tornar Porto Alegre um lugar mais inovador e sustentável. As ZIS possuem seis pilares que originaram os grupos de trabalho no início do movimento. A ZISPOA possui cinco objetivos e os projetos e ações que aconteceram estavam vinculados com os mesmos, para que juntos pudessem alcançar o objetivo maior da Estratégia *Leapfrog*.

O relatório diz que no futuro, mundialmente, teremos que encontrar meios para que bilhões de pessoas vivam e prosperem em paz uns com os outros e em paz com a natureza. Defendem que no século 21, as pessoas, os lugares e as organizações podem “ficar mais ricos se tornando mais verdes”, ou seja, ganhando e economizando mais dinheiro, conservando e reutilizando

recursos de forma mais eficiente. Para isso é preciso gerar mais conscientização e mostrar resultados para que as pessoas percebam que a mudança de atitude pode fazer diferença para um futuro mais sustentável.

A maioria dos documentos foram encontrados no site oficial da ZISPOA, contudo o aprofundamento nos projetos e ações realizados só foi possível através do compartilhamento de documentos utilizados pelos voluntários que foram pioneiros e engajados no movimento. Esta pesquisa uniu as informações destas diferentes fontes para que fosse possível ter um melhor entendimento do que já havia sido realizado pelos membros da ZISPOA antes do envolvimento da pesquisadora.

5.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

O primeiro ato de pesquisa foi a observação participante que iniciou contíguo com o segundo curso da ZISPOA no ano de 2016 que tinha o objetivo de permitir a integração de novos membros nos grupos existentes e implementar as ações planejadas no primeiro curso, além de acrescentar novas propostas de ações. O curso foi importante devido ao conhecimento transmitido pelo professor Marc Weiss, além das dinâmicas de interação e colaboração entre os participantes. As informações passadas sobre a Estratégia *Leapfrog*, assim como as experiências realizadas em outros lugares do mundo, foram motivadoras e incentivaram as pessoas a participar e desenvolver os projetos dentro da ZISPOA com o intuito de melhorar a cidade.

Ao observar o grupo como um todo, foi possível perceber que os integrantes são de fora da zona demarcada - tanto da primeira delimitação que contemplava os bairros Floresta e Independência, quanto da expansão da ZISPOA 2.0 -, ou seja, não frequentavam diariamente a região nem são membros da comunidade. Se conclui então, que os integrantes da ZISPOA estão envolvidos não só com aquela região, mas com o conceito da mesma de tornar uma área da cidade mais inovadora e sustentável. Assim, o movimento contempla os modelos *bottom-up*, *peer-to-peer*⁵⁷, contudo pode-se considerar, também, o movimento como *out-in*, ou seja, de fora para dentro. Isso significa que os alunos e professores de universidades, empreendedores, pessoas engajadas e envolvidas com projetos de inovação e sustentabilidade que tem o objetivo de viver em uma cidade para as pessoas, em um local que se identifiquem e que possam usufruir do bem comum,

57 Malha complexa de redes emergentes e entrelaçadas de pessoas, empresas, organizações sem fins lucrativos, instituições locais e globais que estão usando sua criatividade e empreendedorismo para dar alguns passos concretos para a sustentabilidade (JÉGOU, MANZINI, 2008).

se reconheceram com a ZISPOA. As pessoas que se interessam pelo movimento não estão focadas em um determinado problema de uma região da cidade, elas são guiadas por um conceito que abrange todas as comunidades, as quais buscam um futuro mais sustentável, em que possam trabalhar colaborativamente, criando novas redes de relações e que possam se identificar com o lugar que vivem, trabalham e se divertem.

No curso, além dos participantes planejarem ações a curto, médio e longo prazo para serem implementadas, todos os grupos elaboraram alguma atividade para ser realizada no 1º Festival ZISPOA, que aconteceu em maio de 2016, algumas semanas após a finalização do curso. Foi um momento de integração de todo o grupo e de implementação das ações de curto prazo planejadas durante o curso. Destaca-se aqui a importância do curso para criação da linguagem comum, da integração dos participantes em torno de um tema e da aplicação de atividades de resultado rápido em um projeto para a ZISPOA, que neste caso foi o Festival ZISPOA, na Associação Cultural Vila Flores.

Os grupos de trabalho se reuniam semanalmente para discutir e planejar as ações que deveriam ser colocadas em prática e distribuir atividades entre os membros. Havia uma grande rotatividade dos integrantes, pois a participação ocorria conforme a disponibilidade de cada um. Quando surgiam questões pessoais ou profissionais mais importantes, resultava em um desligamento do grupo. Alguns integrantes avisavam o seu afastamento, outros somente deixavam de comparecer. Enquanto acompanhamos um dos grupos (o ZURB, ver capítulo 4.2.2.2) observou-se uma constante busca de alinhamento da expectativa de todos integrantes e compreensão de quais eram as habilidades de cada um, como poderiam contribuir para as atividades do grupo. O entendimento de como as interações acontecem e como funciona a cooperação entre as pessoas, contribui para que a colaboração e participação seja ativa, deste modo é possível mobilizar o grupo em torno de objetivos comuns (ELEUTHERIOU et al, 2015).

A participação de integrantes em eventos dentro da cidade, e em eventos nacionais e internacionais, é de grande relevância para o crescimento do movimento pois rende contatos que podem ser muito importantes para projetos futuros. Bem como gera mídia espontânea, difundindo a ideia das ZIS e exterioriza os projetos para outras pessoas, instituições, cidades e universidades. Novas redes e relações surgiram da presença da ZISPOA nestes seminários e conferências, resultando em apoios e parcerias para o movimento.

A ZISPOA esteve durante todo o seu processo em constante transformação. Alguns pontos importantes se destacam neste caminho. Além dos cursos, aconteceram pontos de virada (ver 4.2.2), como a concepção das reuniões com todo o grupo para o compartilhamento do

andamento dos projetos chamada de Stakeholders Meeting; a tentativa de realizar gestão dos projetos utilizando uma ferramenta para acompanhamento da situação de cada um deles; a criação do curso para formação de facilitadores que demonstrou uma preocupação com o grupo e o engajamento dos voluntários; a apresentação de metodologias como a Comunicação Não-Violenta e a Mínima Ação Viável, para facilitar a integração do grupo; e a releitura da Stakeholders Meeting para Members Meeting, que reuniu os membros mais engajados com os participantes do curso de facilitação para pensar na ZISPOA enquanto comunidade, sua gestão e divulgação. Teóricos do design já diziam que projetar no mundo real é lidar com situações complexas, únicas, incertas, conflitantes e instáveis (RITTEL; WEBBER, 1973). Podemos dizer que o movimento da ZISPOA é resiliente já que ele é capaz de se recuperar após sofrer alterações, tanto de atores, de fatores ou de redes, e ainda assim continuar acontecendo. As rupturas fazem parte do processo e a aprendizagem vem da capacidade de enfrentar essas mudanças.

5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Jane Jacobs (2011) destacava a importância de observar, ouvir e fazer perguntas para as pessoas para compreender suas necessidades e desejos não só para o lugar que convivem como para toda sua comunidade, dessa maneira é possível criar uma visão comum, um local com significado. Conhecer como os cidadãos estão ligados com o seu entorno ajuda a motivar as pessoas a proteger e melhorar os espaços que são significativos para eles. Entender as suas percepções e comportamentos, são importantes na melhora da imagem da cidade.

Nas entrevistas foi possível observar que a relação dos entrevistados com o tema da inovação sustentável ou está relacionada com a profissão, ou faz parte do princípio de vida de cada um, sendo que alguns escolheram seu caminho profissional alinhado com esse tema. Outros casos se aproximaram do tema ao participar da ZISPOA. O envolvimento com a ZISPOA é uma forma de colocar em prática valores que acreditam ser importantes, tanto da inovação quanto da sustentabilidade, assim como aprender mais sobre o tema e ajudar a divulgar como as pessoas podem incorporá-las diariamente na vida pessoal e profissional, podendo ser mais inovador e sustentável, e assim receber os benefícios da mudança de atitude.

O reflexo dessa transformação traz uma atitude mais responsável com o entorno e também qualifica as relações que temos com o ambiente e com o próximo. Quando Manzini (2008) diz que iniciativas de inovação social estão se multiplicando e se tornando mais comuns, ele conclui que é uma resposta aos desafios que a sociedade está enfrentando, não somente relacionado

à diferentes contextos de crises econômicas, mas também da transição por um modo de vida mais sustentável. Com o conhecimento da relação dos entrevistados com o tema da inovação sustentável, a segunda questão trouxe um maior aprofundamento de como foi o início do movimento. Os fatores que impulsionaram e fortaleceram as relações para a criação de uma Zona de Inovação Sustentável em Porto Alegre são principalmente os que resultaram na conexão das pessoas e sincronizaram projetos e ideias em torno de um mesmo tema, da inovação sustentável, com o propósito de tentar melhorar a cidade de Porto Alegre. Meroni (2007) já dizia que soluções que envolvem comunidades criativas são colocadas em prática por pessoas que às vezes são sonhadoras entusiastas, mas outras vezes, são indivíduos motivados por uma urgência prática, que buscam uma experiência de qualidade, ter relacionamentos prazerosos e ao mesmo tempo ter prazer em fazer ações para a cidade e para a comunidade, recuperando um senso de união e dessa maneira, esse projeto se torna uma fonte de satisfação real.

Trazendo para a estratégia de design, Manzini (2014) resumiu que primeiro se reconhece um problema real e quais recursos sociais podem resolvê-lo para que, após isso, se proponha uma estrutura organizacional e econômica que possa ser durável ao longo do tempo e replicável e, por fim, a construção e comunicação de uma visão geral para conectar e orientar atividades locais. A realização das entrevistas teve como objetivo entender como foi o início do movimento e como ele foi estruturado para registrar os aprendizados e, futuramente, poder propor um modelo que possa ser replicado em outras regiões. Era preciso compreender como foi a construção do movimento e quais foram os fatores essenciais dentro desse processo. No Quadro 6 foi possível perceber que vários fatores foram importantes nesta implantação. O que mais se destacou foi a presença das pessoas que fizeram o movimento acontecer, tanto dos visionários - o Dr. Marc Weiss, a startup Pulsar e o Hub Paralelo Vivo - quanto das pessoas engajadas e idealistas, que acreditaram na ideia e fizeram a ZISPOA acontecer de fato.

A ZISPOA é um movimento baseado nas pessoas, e quando elas se unem em relações colaborativas, o autor Mintzberg (2015) se refere a elas com o termo "comunitariedade", ele fala que todos somos seres sociais e necessitamos de alguma maneira nos identificarmos ou pertencer a algo. Então quando estamos em uma comunidade, como um grupo ou uma organização, nos identificamos com algo maior e nos comprometemos a longo prazo com este grupo e com o bem-estar do mesmo, participando de práticas em comum, dependendo uma das outras para tomar decisões em conjunto.

O movimento passou por diversas dificuldades e desafios no seu caminho por se tratar de um projeto inovador. Quando ele foi idealizada pela GUD, era uma variação de uma tendência

global, de propostas de renovação urbana que emergem algumas vezes espontaneamente e em outros casos recebem apoio ativo do setor público ou privado. No caso de Porto Alegre, foi um movimento baseado em trabalho voluntário, recebendo apoio de universidades e, principalmente, com o envolvimento de jovens estudantes, empreendedores e idealistas. Com isso, sofreu as consequências desse tipo de comprometimento, que tarda em entender como acontece o engajamento, a mobilização e a sustentabilidade para as pessoas que estão envolvidas com o movimento. Vinculada com essa dificuldade, foi abordado que é preciso encontrar um modelo de gestão para que o movimento permaneça vivo e não acumule funções nos membros atuantes mais engajados. Destaca-se que este modelo deve ser horizontal, aberto e auto-organizado.

Foi comentada a falta de envolvimento com a comunidade local, um ponto considerado importante desde o início do projeto. Houve falta de experiência e tempo dos envolvidos para realizar esse contato. É importante ressaltar esse obstáculo, já que envolver a comunidade está na base do discurso da ZISPOA. O princípio de uma comunidade criativa é juntar as pessoas em grupos para imaginar, desenvolver e gerenciar algo novo para solução de problemas, neste caso, se aborda questões relacionadas com a cidade (MANZINI, 2014). Este processo de reunir as pessoas é realizado nas atividades do movimento. A comunidade local (como em projetos de inovação social) deve ser integrada nessas atividades. As pessoas envolvidas vieram de fora da zona delimitada, com interesse na proposta da ZISPOA de propor projetos para a cidade de Porto Alegre.

Projetos como a ZISPOA estão abertos para novas relações e se utilizam da atitude positiva e espírito empreendedor que essas comunidades possuem. Eles tem o poder de recuperar o senso de união em cima de uma ideia que pode trazer satisfação real ao perceber os resultados no cotidiano da cidade (MERONI, 2007). A ZISPOA possui uma boa capacidade de mobilização, reunindo pessoas interessantes e criando redes. Essa teia de relações sustenta uma comunidade vibrante em que muitas ideias e conhecimento são gerados e compartilhados, se espalhando por toda rede de relações, transformando as pessoas e o ambiente que estão inseridas. Entender como se dão as relações nessa rede complexa de pessoas, empresas, instituições e academia, pode ser um caminho para expansão e propagação dos princípios da inovação sustentável, contribuindo com o conceito de conexão entre diferentes atores na cidade.

Porto Alegre foi a primeira cidade em que uma Zona de Inovação Sustentável foi aplicada, o objetivo é que esse modelo seja replicado em outras cidades. A replicação é uma das formas mais comuns de crescimento das inovações sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), tanto Murray, Caulier-Grice e Mulgan quanto Manzini (2008) destacam a necessidade de adaptação do modelo conforme o contexto em que estão inseridos e, conforme vão recebendo novos

fatores influenciadores, vão evoluindo sempre. Para Vassão (2010) “modelo” são representações, referências para o controle e construção de algo. Percebe-se que não há ainda uma ideia clara de replicação e como seria esse modelo. Até porque, como Fischer (1998) comenta, os sistemas abertos e complexos evoluem com o passar do tempo, e mais, devem evoluir na mão das pessoas, então dificilmente conseguirão seguir um modelo fechado e rígido.

A proposta de ser um modelo baseado em “Sementes” que carregam as informações para desenvolvimento desses sistemas abertos, se torna mais coerente com a proposta das ZIS, pois evoluem através das relações entre seus atores e o contexto que está inserido, fomentando a colaboração (MICHELIN; FRANZATO; GAUDIO, 2017). Com isso os projetos e ações podem ser difundidos de um contexto para outro por meio de redes, nas quais os atores tomam para si a tarefa de enfrentar os problemas existentes no contexto em que estão inseridos.

No quadro abaixo segue o resumo dos tópicos abordados durante as entrevistas semiestruturadas.

Quadro 6 - Resumo dos tópicos abordados nas entrevistas

Relação com o tema	Princípio de vida; Profissão; Aproximação ao participar da ZISPOA.
Visão sobre o início da ZISPOA	Conexão dos atores e fatores; Juntou visionários e pioneiros; Curso para gerou conhecimento e planejou ações; Viram recursos disponíveis; Motivaram seguidores.
Fatores essenciais para a construção da ZISPOA	Presença Dr. Marc Weiss (GUD), Pulsar e Hub Paralelo Vivo; Pessoas idealistas, engajados; Cultura da cidade; Local para receber as pessoas; Organização motivando, coordenando e estimulando as pessoas com espírito empreendedor; Experiência anterior em renovação urbana; Área e grupos baseados na estratégia leapfrog; Eventos preparatórios; Encontros de imersão na visão; Ações com visibilidade na mídia; Envolver empreendedores e comunidade.
Motivação para as pessoas participarem da ZISPOA	Propósito; Melhorar a cidade; Identificação com o tema; Presença do Dr. Marc Weiss; Precisam ver resultados; Conectar os projetos com a atividade dos voluntários; Conhecer o espaço, a casa e as atividades; Aproximar com a linguagem local.

continua próxima página

Quadro 6 - Resumo dos tópicos abordados nas entrevistas (continuação)

Dificuldades que a ZISPOA enfrentou	Mobilização; Não ter recursos financeiros; Depender somente de voluntários; Limite de recursos (pessoas, tempo); Falta de gestão; Não ser institucionalizada; Falta de envolvimento com comunidade local; Clareza do que é o movimento, entendimento; Divulgação; Resistência das pessoas; Perda do Hub Paralelo Vivo.
Desafios percebidos para a ZISPOA	Manter pessoas engajadas; Entender dinâmica de entrada e saída dos voluntários; Encontrar um modelo de gestão; Desenvolver metodologia para alcançar diversos atores, perfis e instituições; Mostrar resultados; Manter funcionamento na crise; Trabalhar com redes de inovação sustentável; Atingir visão de tornar a zona mais inovadora e sustentável.
Fatores essenciais para a replicação do modelo ZISPOA	Estar alinhado com o propósito; Ser liderado por pessoas que se apropriem do conceito; Conhecer o estágio do ecossistema local; Delimitar uma zona com as características para ser uma ZIS; Saber quais são as condições ambientais e gerenciais; Liderança carismática; Estar próxima de universidades; Ter abertura para inovação e empreendedorismo; Possuir um local que sirva como referência e conecte as pessoas; Gente jovem engajada e com ideal; Ser baseada na colaboração; Estar em uma rede de trocas entre as ZIS; Criar um primeiro curso para conectar os atores; Incluir a comunidade local no processo; Mapear os problemas da região e ações a serem tomadas.

Fonte: Autora

6

CONSIDERAÇÕES FIINAIS

Um grande desafio dessa pesquisa foi estar aberto às mudanças que surgiam durante o planejamento e aplicação do estudo pois ocorreram reflexões e melhorias devido ao fato do objeto de estudo também estar neste processo de evolução, assim as etapas da pesquisa aconteceram de forma iterativa. Como Giaccardi e Fischer (2005) afirmam, que no caso dos sistemas abertos, o conteúdo e a funcionalidade são modificados pelo usuário conforme o sistema é utilizado, e assim, torna possível resolver problemas e gerar mudanças significativas, sustentando a criatividade e a evolução desses sistemas. Este estudo também se permitiu essa abertura, dando oportunidade de se adaptar a novas realidades e novos desafios.

6.1 O PAPEL DO DESIGNER

O design na sua essência está aberto a receber novos desafios a serem solucionados, mas nem todos os problemas de design podem ser identificados e definidos. Para busca de uma solução é preciso considerar novas visões ou atores envolvidos no processo. O designer, através de suas competências, técnicas e habilidades deve ser capaz de propor diálogos entre os atores da rede para estimular e dar oportunidade para que membros da comunidade, no caso, do movimento,

possam utilizar seu conhecimento e criatividade para cocriarem soluções para problemas existentes facilitando todo o processo. Sendo assim, o designer aparece com diferentes papéis quando relacionado a processos colaborativos (ver Quadro 7). Ele pode empoderar os atores a desenvolver seus projetos e ações; ele pode ser o visionário que identifica os contextos visualizando cenários mais sustentáveis; pode ser multiplicador de comportamentos, replicando soluções em outros contextos; pode ser o conector, mapeando os recursos disponíveis, desenvolvendo uma rede de relações; ou pode ser o facilitador do processo, habilitando diferentes atores e catalisando as competências para trabalhar colaborativamente.

Quadro 7 - Papéis do designer

Designer como	Fases
Empoderador	Diagnóstico do problema na organização/cidade
Visionário	Identificação de ações já existentes no território
Conector	Mapeamento de recursos para trabalho colaborativo
Multiplicador	Implantação e gestão das mudanças/soluções
Facilitador	Habilitação de diferentes atores para trabalho colaborativo e catalisação de competências

Fonte: A partir de CIPOLLA; MOURA, 2012

Na Zona de Inovação Sustentável esses papéis se misturaram entre os visionários, pioneiros e voluntários que participaram da construção dos cursos, seminários, oficinas e dentro dos próprios grupos de trabalho. Durante a trajetória do movimento percebeu-se a importância desses diferentes papéis e com o curso de Formação de Facilitadores alguns integrantes receberam um treinamento e se tornaram os responsáveis por facilitar as reuniões dentro dos grupos, nas Stakeholders Meeting e Members Meeting, tornando este papel mais definido.

Segundo Meroni (2007, p.10) quando observamos comunidades criativas, podemos perceber uma atitude positiva e um espírito intrinsecamente empreendedor. Para incentivar o potencial dos membros de um movimento como das Zonas de Inovação Sustentável e propor diálogo com a comunidade local, o designer pode desenvolver suas competências para facilitar a interação e o desenvolvimento de projetos através do codesign, fornecendo as ferramentas e habilidades capacitando os membros a aplicar sua experiência e conhecimento em projetos e ações que visam contribuir com os desafios que as cidades enfrentam para melhorar a qualidade de vida da atual e das próximas gerações. Uma possibilidade é integrar a sociedade com processos participativos na tomada de decisões.

Manzini (2014) chama de comunidades criativas quando as pessoas se juntam em grupos para imaginar, desenvolver e gerenciar algo novo e fora do padrão, buscando assim, novas formas para pensar em como resolver problemas. Elas cooperam, buscam soluções de maneira criativa e contam com recursos próprios, sem esperar algo político, econômico ou de instituições. A ZISPOA se enquadra nesse tipo de comunidade, pois é um movimento auto-organizado composto por membros que atuam em escala local que se preocupam em rearticular os recursos que têm acesso para gerar uma potencial mudança. É um sistema aberto que depende das pessoas que estão envolvidas no processo, priorizando o trabalho colaborativo para evoluir e se adaptar às circunstâncias que surgem. Ademais, possui uma estrutura descentralizada, o que aumenta as chances de participação no movimento, já que é constituído de redes abertas, sem ter limites estipulados, sendo modificado conforme as pessoas vão se envolvendo e contribuindo, tal como formulado por Castells (2012).

Conforme Capra (2006) destacou, um sistema é uma rede interconectada em que os componentes mudam constantemente, sendo transformados e repostos por outros. É importante destacar que por ser um movimento voluntário, essa mudança é potencializada. É preciso saber administrar a dinâmica de entrada e saída dos membros de maneira que o sistema não se desestabilize, que seja fluído e as atividades aconteçam continuamente.

A contribuição de movimentos como o da ZISPOA que buscam melhorar a cidade, é percebida pois além de realizar projetos que instigam o poder público e instituições a pensarem em novas soluções para os desafios que estamos enfrentando, contém o poder de conectar pessoas com ideias, projetos, parceiros, empresas, instituições, negócios, de uma maneira que não é possível mensurar. As ideias, o conhecimento e as experiências que são gerados ali se espalham para toda rede. Morin (1977) já dizia que um sistema é um todo que toma forma ao mesmo tempo que transforma seus elementos. Essas relações sustentam uma comunidade vibrante onde as informações fluem livremente por toda a rede e a diversidade de interpretações e aprendizagem enriquecem toda a coletividade. É uma vantagem estratégica se a comunidade souber que todos os membros são interdependentes, logo enriquece as relações da mesma como um todo assim como cada um como ser individual (CAPRA, 2006).

As ZIS são uma rede de relações que se conectam, e o papel do designer está alinhado com a estratégia do movimento pois estimula a colaboração através de suas habilidades e ferramentas. Para Castells (2012), as redes não possuem um centro identificável, mas de qualquer maneira, garantem as funções de coordenação através de múltiplos núcleos, mantendo a estrutura

horizontal e garantindo as chances de participação no movimento, através de redes abertas que se reconfiguram conforme o contexto que estão inseridas. Os sistemas devem ser abertos e precisam evoluir a partir das relações entre seus atores e seu contexto, e o designer é o responsável por realizar essas conexões.

A ZISPOA funciona também como um espaço para semear e fertilizar ideias. O movimento cria atividades que estimulam pessoas a buscarem quais são os recursos mínimos viáveis e disponíveis para colocar em ação os projetos colaborativos. Dessa forma o conhecimento adquirido durante esses processos pode ser espalhado para outros contextos através das redes, pode ser reinterpretado e transformado, assim como um processo rizomático de Deleuze e Guattari (1995), sendo proliferado e adaptado.

A identidade visual da ZISPOA foi inspirada nas abelhas, que trabalham intensa e colaborativamente. Bem como está vinculada com o processo de polinização, ou seja, polinizar ideias, conceitos, atividades e ações, levando para todos os lados e gerando inovação. Assim, as ideias se transformam em ações a partir das pessoas e passam a ser distribuídas por todas as suas redes. A inovação social vem da união dessas “abelhas” que estão polinizando ideias em “árvores” que seriam as instituições que podem apoiá-las para gerar impacto.

Para as Zonas de Inovação Sustentável terem seu processo bem estabelecido é preciso criar uma cultura interna, uma identidade que esteja clara entre todos os atores e dividir funções de maneira que não sobrecarregue aqueles que estão mais envolvidos, deve-se saber delegar e distribuir as atividades. É importante que núcleos de trabalho sejam estruturados para a manutenção do movimento. Posto isso, um Núcleo de Gestão, um Núcleo de Comunicação e os Grupos de Projeto, se tornam essenciais em projetos como das ZIS. Ao mesmo tempo, estes núcleos devem se manter abertos para que possam ser cambiantes conforme a capacidade de envolvimento dos seus integrantes.

Os Núcleos devem considerar a rotatividade dos seus membros, considerando que existem pessoas que estão mais voltadas à liderança, outros mais inclinados para execução das atividades e os que participam minimamente. Para que as funções não fiquem acumuladas, é recomendado sempre buscar a descentralização para que os processos não fiquem concentrados em alguns atores. Os atores inclinados para liderança precisam cuidar para não centralizarem ou verticalizarem os processos em torno de si; os atores mais executores devem ser estimulados a puxarem os processos; e o ator que se mantém à margem pode participar dos processos, colaborando até o momento de se envolver efetivamente e se engaje nos projetos (MICHELIN, 2017).

Para isso, o movimento precisa atingir um nível de maturidade, e isto acontecerá quando for possível refletir sobre o processo, e quando se alcançar esta clareza, será possível evoluir e replicar. Neste contexto, os atores estarão constantemente modificando o processo através da cocriação ao longo do tempo conforme novas relações surjam. Ao utilizarem métodos colaborativos, os atores trabalham de maneira autônoma a partir de modelos de auto-organização e horizontalidade na gestão. Aqui o papel do designer como multiplicador, visionário, conector e empoderador (CIPOLLA; MOURA, 2012) se destaca, pois ele é capaz de fortalecer as relações e catalisar o processo para solucionar os problemas que surgem ao longo do caminho. Ele também surge na função de facilitador nos processos de mudança em organizações colaborativas (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015).

6.2 LIÇÕES APRENDIDAS

Durante todo o tempo de observação participante, ao escutar as pessoas que conheciam a ZISPOA, acompanhar os estudantes que fizeram diagnósticos e propuseram projetos para o movimento e ao realizar as entrevistas com membros atuantes e os afastados, foi possível concluir que a visão, a ideia de uma Zona de Inovação Sustentável é encantadora. A pergunta que fica é quem não quer ver a sua cidade melhor? Quem não quer fazer parte da mudança para um futuro mais inovador e sustentável? Como dito pelos teóricos que defendem o resgate da cidade para as pessoas, quando valorizamos o espírito de vizinhança podemos reforçar a função social dos bairros e das cidades como um local de encontro, resultando em uma cidade mais viva, convidativa e atrativa passando um sentimento de segurança (JACOBS, 2011; GEHL, 2014). E ter uma visão compartilhada é normalmente o elemento central no plano estratégico de uma comunidade.

No workshop realizado em 2016 para identificação das barreiras da ZISPOA, realizado pelos alunos do Mestrado em Design da UFRGS, foi observado que o movimento ser voluntário foi considerado tanto positivo quanto negativo. Positivo pela motivação e conhecimentos multidisciplinares dos grupos de trabalho, além de características pessoais como união, abertura, empatia e criatividade. Como pontos negativos, o engajamento se opõe a falta de tempo e comprometimento, além da falta de integração entre os projetos. O relatório do workshop também destacou a grande quantidade de projetos realizados durante o primeiro ano de movimento. A integração com a comunidade foi um tópico mencionado diversas vezes durante o workshop, e como cenário futuro pretendido foi buscar uma colaboração maior entre as empresas, moradores e instituições locais. Como conclusão do relatório, os alunos destacaram que os valores sociais se misturam com busca de tecnologia sustentável formando um corpo pluralista para os grupos do ZISPOA, corpo este que deve ser manifestado em toda sua diversidade na visão almejada para 2020 (ANDRIGHETTO et al, 2016).

Apesar da visão ser ambiciosa e atrativa, as pessoas que participam da ZISPOA - mais ativamente ou não - percebem uma falta de gestão e de demonstração de resultados. Não há dados mensuráveis do que os projetos e ações da ZISPOA impactaram na cidade desde a criação do movimento. Há uma percepção de que o conhecimento e a experiência gerados, assim como os contatos e relações realizados, foram de grande relevância para quem se envolveu e participou de palestras, cursos, seminários, dinâmicas, reuniões e ações da ZISPOA. Além disso, tudo que é absorvido é espalhado para a rede de relações de cada pessoa, e esse impacto social é complexo de medir. Ter um relativo nível de organização é importante, contudo o fato é que a melhor solução para um movimento horizontal e auto-organizado não é conhecido no início do processo e compreender qual o melhor método para gerar um impacto coletivo não é imediato.

Percebe-se durante todo o processo que o engajamento é uma questão que foi e está sempre sendo discutida. Existem pessoas que ficam desconfiadas de como as relações acontecem interna e externamente, ou até mesmo duvidam se não há algum interesse do poder público ou instituição disfarçado de trabalho voluntário e *bottom-up*. Ao mesmo tempo, existem pessoas que se interessam muito pela ideia, pela visão, e que querem colaborar e não sabem como poderiam ingressar na ZISPOA, participar de algum projeto em andamento ou propor algo novo. A proposta atrai muitas pessoas porém é um grande desafio saber como reter essas pessoas que se interessam e, ademais, manter aquelas que já participam de alguma maneira mas que com o tempo vão perdendo a energia e motivação, acarretando no seu desligamento.

O movimento se encontra em um momento de maturação, na busca de futuramente se tornar um modelo a ser replicado. Os membros atuantes realizam reuniões periódicas para discutir alguns itens que foram destacados como importantes para estruturação e planejamento da ZISPOA. Iniciaram com a montagem de um plano de entrada de novos membros, mostrando os diferentes níveis de participação e como pode acontecer o envolvimento no movimento. Também consideraram importante ter um alinhamento de discurso entre todos os membros, para facilitar a comunicação e criar uma identidade que esteja clara entre todos os integrantes se transformando no manifesto da ZISPOA. Após estes tópicos serem abordados, o grupo considerou realizar uma imersão com os membros mais atuantes para organizar a gestão interna, perceber quais foram os aprendizados durante os dois anos de movimento, para que assim, a visão de futuro se torne mais acessível e clara para todos.

Dentro do planejamento das Zonas de Inovação Sustentável, a replicação é considerada para poder alcançar o objetivo da visão da Estratégia *Leapfrog*. Para inovações sociais a replicação

é uma das formas mais comuns para seu crescimento (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Porém é necessário considerar que o modelo deve ser adaptado conforme o contexto que está inserido e se manter em constante evolução. A experiência e o conhecimento gerado podem servir como base para aplicações futuras, contudo é preciso ter a abertura para que cada lugar e cada pessoa se sinta fazendo parte do processo para transformar a cidade que estão inseridas, encontrando e resolvendo os problemas de maneira colaborativa. A colaboração permite uma ação em conjunto e também desenvolve um processo de identificação da comunidade.

O envolvimento e observação do movimento neste período de dezoito (18) meses, além da reflexão na teoria, trouxe o embasamento necessário para propor algumas sugestões para serem aplicadas futuramente dentro do processo da ZISPOA e contribuir na implementação de projetos colaborativos para cidades, assim como para replicação de novas ZIS em outras cidades. Um dos possíveis desdobramentos dessa pesquisa é a criação de um guia para ser distribuído entre os membros atuantes e que possa ser divulgado nas redes da ZISPOA. Está pontuado no capítulo seguinte o que recomenda-se ser necessário para essa contribuição.

Conclui-se que o projeto das Zonas de Inovação Sustentável sofreu grandes modificações do que estava planejado na Estratégia *Leapfrog*. Essa transformação aconteceu a partir da aplicação prática do projeto na cidade de Porto Alegre, evoluindo com o empenho e dedicação das pessoas que fizeram parte do processo e que continuará em constante melhoria buscando a meta futura de criação de um modelo de replicação.

6.3 CARACTERÍSTICAS DAS ZIS

Para que haja um modelo de replicação, a pesquisa realizada gerou alguns tópicos que considera-se importante destacar sobre o que é preciso ponderar para se considerar uma Zona de Inovação Sustentável.

1. São movimentos que fazem parte do conceito de “comunidades criativas”. Elas representam grupos de pessoas que se organizam de forma colaborativa para propor soluções para dificuldades enfrentadas no seu cotidiano (MANZINI, 2008; MERONI, 2008; OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015). Estas comunidades, conforme Manzini (2008) explica, são iniciativas *bottom-up*, ou seja, a partir das bases; porém, para sua existência a longo prazo, a participação direta e ativa das pessoas interessadas se

sustenta por trocas de informações com organizações similares, conhecida como interação “entre pares” e pela intervenção de instituições, organizações ou empresas - *top-down*.

2. Por ser um movimento voluntário, está vinculado com um propósito claro de tentar melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem na cidade. Uma visão que conduz as ações, projetos e atividades vinculados ao movimento e que une os atores que a ele estão conectados. São pessoas idealistas que acreditam na capacidade de cada pessoa poder construir um futuro melhor para a cidade que vivem.
3. Projetos como a ZISPOA fomentam processos colaborativos, tal como descrito por Sanoff (2006), esses processos permitem a interação social e desenvolvem o senso de comunidade (SANOFF, 2006). A diferença de conhecimentos, habilidades e motivações dos indivíduos é a base para a atividade colaborativa habilitando o compartilhamento de emoções, experiências e representações (GIACCARDI; FISCHER, 2008). Juntos buscam soluções de forma criativa contando com recursos próprios, sem esperar algo político, econômico ou de instituições (MANZINI, 2014). Esses processos acontecem nas ações e atividades dos grupos ou até mesmo na gestão interna do movimento, para isso, buscam modelos de autogestão horizontais e descentralizados.
4. Este movimento trabalha de maneira conectada e em rede. Essa rede pode ser interna, dos voluntários e parceiros, ou externa, contando com instituições, startups, casas colaborativas e apoio político. A forma de se conectar hoje é multimodal, podem ser redes reais ou virtuais, preexistentes ou formada durante as ações do movimento (CASTELLS, 2012).
5. É um sistema auto-organizado, que passa por mudanças estruturais contínuas, mantendo a sua identidade. Ao criar novas estruturas, novas conexões na rede surgem. Esse tipo de comunidade possui uma teia de relações em que as informações e ideias fluem livremente por toda a rede e a diversidade que nela existe enriquece a compreensão e a troca entre todos os membros (CAPRA, 2006).
6. Os membros possuem autonomia na tomada de decisão e a responsabilidade é compartilhada. Os atores de todo o sistema se comportam como codesigners, sendo empoderados para propor diferentes atividades e ações. Isto ocorre pela busca para ser um modelo horizontal, transparente e descentralizado de gestão, tanto do movimento em si quanto dos grupos. Os membros devem saber delegar funções, não acumular em torno de si as atividades e saber pedir ajuda, demonstrando vulnerabilidade e abertura para gerar uma troca efetiva com o próximo.

7. É inerente ao processo compreender a proposta de novos cenários para construção de um futuro com uma visão compartilhada entre os visionários, pioneiros e seguidores. Essa visão ajudará no planejamento estratégico e na concepção das ações dos grupos. Além disso, uma visão de futuro compartilhada permite confiar em um sonho, alinhado com o propósito, de uma cidade mais inovadora e sustentável.
8. A proposta das ZIS é que as áreas sejam centros de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, fomentando o empreendedorismo sustentável. Comunidades como a ZISPOA estão abertas para novas relações, Meroni (2007) relata que a atitude positiva e espírito empreendedor são características desses grupos. A cultura empreendedora faz com que as pessoas consigam se adaptar em ambientes incertos criando vantagem competitiva e sustentável para si próprios. Quando vários empreendedores trabalham colaborativamente, eles se fortalecem e a comunidade em que os projetos estão inseridos ganham como um todo em razão da cooperação, da inovação e da integração entre eles.

6.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como relatado anteriormente, este estudo serve como uma contribuição para que futuramente possa ser estruturado um modelo de replicação de Zonas de Inovação Sustentável em diversas cidades, assim como outros projetos que possam surgir com o mesmo intuito de torná-las mais inovadoras, sustentáveis, inteligentes e humanas. No entanto, acredita-se que para que este modelo seja criado algumas pesquisas futuras podem ser realizadas. Posto isso, sugere-se para estudos futuros:

- a) Desenvolver um estudo comparativo de modelos de gestão horizontais e auto-organizados em movimentos colaborativos comunitários para contribuir com o Núcleo de Gestão de cada ZIS. Como sugestão alguns modelos foram citados durante o estudo como impacto coletivo, sociocracia e holocracia;
- b) Entender como envolver a comunidade local em projetos de inovação social, incentivando a colaboração das pessoas em todos os momentos do projeto;
- c) Realizar pesquisa etnográfica em diferentes movimentos, instituições e projetos voluntários para entender como acontece o engajamento das pessoas e como motivar a participação e a manutenção das mesmas.

REFERÊNCIAS

ANDRIGHETTO, G.V. et al. **Atividade de identificação de fatores humanos dentro da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre**. 2016. 13p. Relatório apresentado na Disciplina Fatores Humanos do PGDesign UFRGS.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ASHWORTH, G.J. The instrument of place branding. How is it done? **European Spatial Research and Policy**, v.16, n.1, p.9-22, 2009, ISSN 1231-1952. Disponível em: <<http://esrap.geo.uni.lodz.pl/uploads/publications/articles/v16n1/Gregory%20J.%20ASHWORTH.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2016

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUMAN, Z. **Confiança e medo na cidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BEST, K. **Fundamentos de gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BID. **Liderando o desenvolvimento sustentável das cidades**. Washington DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 2011.

BOISEN, M.; TERLOUW, K.; VAN GORP, B. The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. **Journal of Place Management and Development**, v.4, n.2, p.135-147, 2011, ISSN 1753-8335. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17538331111153151>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

BRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano**. Porto Alegre, RS. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/porto-alegre_rs>. Acesso em: 23 nov. 2016.

BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: Harper Collins, 2009.

BUCHANAN, R. Design research and the new learning. **Design Issues** (MIT), v.14, p.3-23, 2001, ISSN 1617-4909. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1511916>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CAMPELO, A. et al. Sense of place: the importance for destination branding. **Journal of Travel Research**, v.53, n.2, p.154-166, 2014, ISSN 1552-6763. Disponível em: <<http://jtr.sagepub.com/content/early/2013/07/17/0047287513496474.full.pdf+html>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

CANTÙ, D.; CORUBOLO, M.; SIMEONE, G. A community centered design approach to developing service prototypes. **Conference ServDes: co-creating services**. Helsinki, Finland 2012. Disponível em: <<http://servdes.org/pdf/2012/cantu-corubolo-simeone.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2006.

CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CHEN, N. Branding national images: the 2008 Beijing Summer Olympics, 2010 Shanghai World Expo and 2010 Guangzhou Asian Games. **Public Relations Review**, Maryland, v.38, n.5, p.731-745, dic. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.003>>. Acesso em: 27 set. 2016.

CIPOLLA, C.; MOURA, H. Social innovation in Brazil through design strategy. **The Design Management Institute**, v.6, n.1, p.40-51, oct. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7177.2011.00020.x>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

CROSS, N. Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. **Design Issues** (MIT), v.17, n.3, p.49-55, 2001, ISSN 1617-4909. Disponível em: <<http://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/074793601750357196>>. Acesso em: 07 set. 2016.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Introdução: rizoma. In:_____. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995. v.1.

DORST, K. The problem of design problems. **Expertise in Design**, 2003, p.135-147. Disponível em: <http://www.creativityandcognition.com/cc_conferences/cc03Design/papers/23DorstDTRS6.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016

DRAGON DREAMING: design de projetos. **O que é Dragon Dreaming**. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/porta1>>. Acesso em: 15 set. 2017.

ELEUTHERIOU, V. et al. O Design thinking como ferramenta colaborativa para o desenvolvimento de cidades humanas e inteligentes em prol do bem comum. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE IBERO-AMERICANA DE GRÁFICA DIGITAL, 19., São Paulo. 2015. **Blucher Design Proceedings**. São Paulo: Blucher, 2015. p. 51-56. ISSN 2318-6968. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/despro-sigradi2015-20213>>. Acesso em: 10 jun. 2016

FARINA, M. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Blücher, 2001.

FISCHER, G. Seeding, evolutionary growth, and reseeding: constructing, capturing, and evolving knowledge in domain-oriented design environments. **Automated Software Engineering**, v. 5, n.4, p.447-464, oct 1998, ISSN 1573-7535. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1008657429810#citeas>>. Acesso em: 08 jul. 2017.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANZATO, C. Redes de projeto: formas de organização do design contemporâneo em direção à sustentabilidade. In: **ECOVISÕES projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Blucher, 2017. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/openaccess/9788580392661/09.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

FRANZATO, C. et al. Transformando necessidades em oportunidades de negócio por meio de processos de codesign: o caso Dream:in™. In: FREIRE, Karine de Mello (Org.). **Design estratégico para inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015.

FRASCARA, J. **Diseño gráfico para la gente: comunicaciones de masa y cambio social**. Buenos Aires: Infinito, 2008.

_____. **El diseño de comunicación**. Buenos Aires: Infinito, 2006.

FREIRE, K. M. Design estratégico: origens e desdobramentos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 11., Gramado, 2014. **Blucher Design Proceedings**, Gramado, 2014. v. 1, n. 4, p. 2815-2829, ISSN 2318-6968. Disponível em: <<http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/design-estrategico-origens-e-desdobramentos-12868>>. Acesso em: 20 set. 2015.

FREIRE, K. M. (Org.). **Design estratégico para inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015.

FRIEDMAN, K. Theory construction in design research: criteria, approaches, and methods. **Design Studies**, London, v.24, p.507-522, 2003, ISSN 0142-694X. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X03000395>>. Acesso em: 27 set. 2015.

GEHL, J. **Cidade para pessoas**. São Paulo: Perspectiva, 2014.

GIACCARDI, E.; FISCHER, G; **Creativity and evolution: a metadesign perspective**. [s.l:s.ed], 2005. Texto tirado da internet.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES FILHO, J. **Gestalt do objeto: sistema de leitura visual da forma**. São Paulo: Escrituras Editora, 2008.

GUATTARI, F. **Caosmose: um novo paradigma estético**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

GUILLEN, R. F. Ecologia urbana e desenvolvimento sustentável: natureza e artefato, fronteira evanescente. In: MENEGAT, R.; ALMEIDA, G. **Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental nas cidades: estratégias a partir de Porto Alegre**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2004.

HANAUER, R. et al. Online platforms for the co-design of alternative urban scenarios. Design frontiers: territories, concepts, technologies. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COMMITTEE FOR DESIGN HISTORY & DESIGN STUDIES, 8., São Paulo, 2012. **Blucher Design Proceedings**. São Paulo, 2012. p.385-388. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/icdhs/icdhs-072.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

HEEMANN, J.; SANTIAGO, P. C. **Guia do espaço público**: para inspirar e transformar, 2015. Disponível em: <<http://www.placemaking.org.br/home/wp-content/uploads/2015/03/Guia-do-Espa%C3%A7o-P%C3%ABlico1.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

HESKETT, J. **Design**. São Paulo: Ática, 2008.

HILLGREN, P.A.; SERAVALLI, A.; EMILSON, A. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. **CoDesign**, v. 7, n. 3-4, p. 169-183, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/15710882.2011.630474>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

IACUCCI, G.; KUUTTI, K. Everyday life as a stage in creating and Performing scenarios for wireless devices. **Personal and Ubiquitous Computing**, v.6, p. 299-306, 2002, ISSN 1617-4909. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s007790200031>>. Acesso em: 29 out. 2016.

IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Porto Alegre**: Brasil/Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/panorama>>. Acesso em: 20 out. 2017.

INSCH, A.; STUART, M. Understanding resident city brand disengagement. **Journal of Place Management and Development**, v.6, n.3, p. 172-186, oct. 2015, ISSN 1753-8335. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JPM-D-2015-0016>>. Acesso em: 04 maio 2016.

JACOBS, J. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

JÉGOU, F.; MANZINI, E. **Collaborative services**: social innovation and design for sustainability. Milan: Edizioni Polidesign, 2008. Disponível em: <http://www.strategicdesignscenarios.net/wp-content/uploads/2012/01/EMUDE_Creative-communities.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2017.

KÖSTER, P. R. (Coord). **La cultura como factor de innovación económica y social**. Valencia: Sostenuto, 2012. t.1. Disponível em: <https://sostenutoblog.files.wordpress.com/2012/01/sostenuto_volume1_sp.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2016.

KUMAR, V. **101 Design methods**: a structured approach for driving innovation in your organization. New Jersey: J. Wiley, 2013.

LACERDA, V. Entenda o que é uma MVA: MVA= Mínima Ação Viável. **ZISPOA**. Disponível em: <<http://medium.com.br/zis-poa>>. Acesso em: 26 set. 2017.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDIM, P.C. **Design, empresa e sociedade**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

LEITE, C. **Cidades sustentáveis, cidades inteligentes**: desenvolvimento sustentável num planeta urbano. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LUCK, R. Dialogue in participatory design. **Design Studies**, v.24, n.6, p.529-535, nov. 2003. ISSN 0142-694X. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X03000401>>. Acesso em: 01 set. 2016.

LYNCH, K. **A imagem da cidade**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

MACEDO, L.F. **City marketing**: uma estratégia para a cidade de Porto Alegre. 2013. 33 p. Trabalho de conclusão (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Especialização em Marketing – Turma 2012. Porto Alegre, 2013.

_____. Oficina POA Solar. **ZISPOA**. Disponível em: <<http://medium.com.br/zis-poa>>. Acesso em: 20 set. 2017.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

_____. Making things happen: social innovation and design. **Design Issues** (MIT), v. 30, n.1, p.57-66, 2014, ISSN 1617-4909. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1162/DESI_a_00248>. Acesso em: 05 abr. 2017.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Sustainable everyday**: scenarios of urban life. Milan: Edizioni Ambiente, 2003.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MENEGAT, R.; ALMEIDA, G. **Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental das cidades**: estratégias a partir de Porto Alegre. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2004.

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.31-38, jul/dez. 2008, ISSN 1984-2988. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>>. Acesso em: 09 de nov. de 2016.

MICHELIN, C. **Seeding de casa colaborativa na perspectiva do design estratégico**. 2017. 190 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Design. Porto Alegre, 2017.

MICHELIN, C.; FRANZATO, C.; GAUDIO, C.D. Sementes de inovação social como alternativas à hegemonia. In: DESIGN e Inovação Social. São Paulo: Blucher, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/9788580392647-02>>. Acesso em: 08 jul. 2017.

MINTZBERG, H. **Renovação radical**: uma estratégia para restaurar o equilíbrio e salvar a humanidade e o planeta. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MMA. Caderno de debate: **Agenda 21 e sustentabilidade**, 2006. Disponível em <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/CadernodeDebates10.pdf>. Acesso em: 15 set 2017.

MORAES, A. **Ergodesign do ambiente construído e habitado**: ambiente urbano, ambiente público, ambiente laboral. Rio de Janeiro: Ed. UsEr, 2004.

MORAES, D. Metaprojeto como modelo projetual. **Strategic Design Research Journal**, v.3, n.2, p. 62-68, maio-agosto 2010, ISSN 1984-2988. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.2010.32.05>>. Acesso em: 12 set. 2016.

MORIN, E. **O método I**: a natureza da natureza. Portugal: Publicações Europa-América, 1977.

MORRIS, J. **Removing the barriers to community participation**: a report by the National Community Forum, national Community forum for the ODPM, UK. 2006.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: Young Foundation, NESTA, 2010. Disponível em: <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

OLIVEIRA, C.M.M.; FREIRE, K.M.; FRANZATO, C. A inovação social orientada pelo design: perspectivas para criação de uma plataforma habilitante. In: SIMPÓSIO DE DESIGN SUSTENTÁVEL, 5., Rio de Janeiro, 2015. **Trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro, 2015. p.434-444. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/sbds15/4st703c.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2016.

OLIVEIRA, E. Place branding as a strategic spatial planning instrument. **Journal of Place Management and Development**, v.9, n.1, p. 47-72, 2016, ISSN 1753-8335. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JPMD-11-2015-0053>>. Acesso em: 04 maio 2016.

ONU. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro, 2015. Tradução: Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio). Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

PANOZZO, R. Conheça a ZUNI. **ZISPOA**. Disponível em: <<https://medium.com/zis-poa>>. Acesso em: 26 set. 2017.

PAPANEK, V. Twelve methodologies for design: because people count. In: SYMPOSIUM AT THE ROYAL COLLEGE OF ART, London, 1976. **Design for need**: the social contribution of Design. London: ICSID, 1977. p.118-125. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-021500-6.50029-X>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

PARWEZ, S. Community-based entrepreneurship: evidences from a retail case study. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v.6, n.1, 2017, ISSN 2192-5372. Disponível em: <<https://doi.org/10.1186/s13731-017-0074-z>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

PORTO ALEGRE. Prefeitura. **Histórico do orçamento participativo**. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/default.php?p_secao=1>. Acesso em: 23 nov. 2016.

_____. **Qualificação do espaço público**. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?secao=150>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

PORTO ALEGRE RESILIENTE. **Desafio para Porto Alegre resiliente**. Disponível em: <<http://www.portoalegreresiliente.org>>. Acesso em: 30 out. 2016.

RITTEL, H.W.J.; WEBBER, M.M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, June 1973, ISSN 1573-0891. Disponível em: <<http://rdu.be/IFd5>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

RIZA, M., DORATLI, N., FASLI, M. City branding and identity. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 35, p. 293-300, 2016, ISSN 1877-0428. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.02.091>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

RUEDA, S. **Metabolismo y complejidad del sistema urbano a la luz de la ecología**, 1997. Disponível em: <<http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a008.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

SÁNCHEZ, F. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó, SC: Argos, 2003.

SANDERS, E.B.N.; STAPPERS, P.J. Co-creation and the new landscapes of design. Delft: Taylor & Francis Group, **Co-Design Journal**, v.4, n.1, p. 1-16, mar. 2008, ISSN 1745-3755. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/15710880701875068>>. Acesso em: 10 out. 2016.

SANOFF, H. Multiple views of participatory design. **METU Journal of the Faculty of Architecture**, v. 23, n. 2, p. 131-143, 2006, ISSN 0258-5316. Disponível em: <http://jfa.arch.metu.edu.tr/archive/0258-5316/2006/cilt23/sayi_2/131_143.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

SCHWARZ, M; KRABBENDAM, D. **Sustainist design guide: how sharing, localism, connectedness and proportionality are creating a new agenda for social design**. Amsterdam: BIS Publishers, 2013.

SEVIN, H. E. Understanding cities through city brands: city branding as a social and semantic network. **Cities**, v. 38, p. 46-56, June 2014, ISSN 0264-2751. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.01.003>>. Acesso em: 01 maio 2016.

SHAFFER, C.; ANUDSEN, K. **Creating community anywhere**. New York: Perigee Books, 1993.

SPENCER-OATEY, H. **What is culture?: a compilation of quotations**. GlobalPAD Core Concepts. Available at GlobalPAD Open House, 2012. Disponível em: <https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/all/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf>. Acesso em: 23 out. 2017.

STRAIOTO, R.G.T.; FIGUEIREDO, L.F.G. A co-criação sob a ótica da gestão do design: uma introdução aos níveis estratégico, tático e operacional do co-design. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTEGRATION OF DESIGN, ENGINEERING AND MANAGEMENT FOR INNOVATION, 4., Florianópolis, 2015. **Trabalhos apresentados...** Florianópolis: IDEMI, 2015. p. 1-12. Disponível em: <<http://www.janainaramos.com.br/idemi2015/anais/04/142411.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016.

UN (United Nations). **World Urbanization Prospects: the 2014 revision**. New York: Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2015. Disponível em: <<https://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Report.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

URBAN Thinkers Campus: the city we need. In: **Guide to Urban Thinkers Campuses: towards the implementation of the Urban Agenda**. Washington, 2017. ed. 2.0 20 p. Disponível em: <http://www.worldurbancampaign.org/sites/default/files/2017_utc_2.0_urban_thinkers_campuses_guide.pdf>. Acesso em: 26 set. 2017. PDF.

VANOLO, A. The image of the creative city, eight years later: Turin, urban branding and the economic crisis taboo. **Cities**, v.46, p. 1-7, aug. 2015, ISSN 0264-2751. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2015.04.004>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

VASSÃO, C. A. **Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade**. São Paulo: Blucher, 2010.

VERGANTI, R. Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, v.25, n. 5, p. 436-456, 2008. ISSN 1540-5885. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

VEZZOLI, C.; MANZINI, E. **Design for environmental sustainability**. London: Springer, 2008.

VILA FLORES. **Complexo arquitetônico no bairro Floresta em Porto Alegre**. Disponível em: <<https://vilaflores.wordpress.com/about/>>. Acesso em: 23 set. 2017.

WCED (World Commission for Environment and Development). **Our common future**. Oxford; New York: Oxford University Press. 1987. 383 p. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

WEISS, M. A. Discurso. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO URBANA SUSTENTÁVEL, 6., Porto Alegre, 2016. **Trabalhos apresentados...** Porto Alegre, 2016.

_____. **A evolução histórica da ZISPOA.** Porto Alegre, 2016. Documento apresentado em reunião da ZISPOA.

WEISS, M. A.; SEDMAK-WEISS, N.J; RODRIGUEZ, E. Y. **21th century leapfrog economic strategy:** Rio Grande do Sul becomes the most sustainable and innovative place in Latin America by 2030. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.globalurban.org/2015_RS_LEAPFROG_ECONOMIC_STRATEGY.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZISPOA. **Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre.** Disponível em: <<http://www.zispoa.info/>>. Acesso em: 20 out. 2017.