

Abordagem sistêmica na gestão de design para tornar explícitos pontos essenciais para mudanças significativas em projetos do slow food

Escrito por: Karina Pereira Weber, estudante de doutorado (UFSC);
karinaweber.rs@gmail.com;
Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, PhD. (UFSC);
luiz.fernando@ufsc.br
Brasil



Palavras-chave

Abordagem sistêmica; gestão de design; slow food; inovação social.

Key Words

Systemic approach, design management, slow food, social innovation.

Palabras clave

Abordaje sistêmica; gestión del diseño; Slow Food; innovación social.

Resumo

Este artigo explora uma abordagem sistêmica na gestão de design para demonstrar as possibilidades de acoplamento do design ao movimento Slow Food, a contribuir no direcionamento estratégico de projetos em comunidades locais. Considerando os desafios complexos que tangenciam o alimento, a presente pesquisa, que é parte da pesquisa de doutorado da autora, busca demonstrar, por meio das interações com os agentes do Slow Food e os instrumentos de design, as contribuições e valores do design para a elaboração de mudanças estratégicas a potencializar os resultados dos projetos realizados pelo movimento, visando à inovação social. Por meio da pesquisa-ação, como escolha metodológica, realizou-se entrevistas e seminários em ambientes digitais, como Google Meet e Miro. As entrevistas e seminários buscaram refletir sobre as estratégias adotadas em um projeto já realizado e explorar novas proposições coletivamente para os níveis estratégico, tático e operacional. A partir dos dados coletados, foi possível mapear e evidenciar as relações sistêmicas e interdependentes

entre os principais agentes envolvidos, bem como os valores que cada um traz para o projeto, e os valores conceituais que são os pilares das ações do movimento comparando-os com a realidade prática. Isso permitiu uma análise e aprendizado coletivo sobre a agência performativa, principalmente quanto a capacidade de cativação, a qual se mostrou fundamental para alcançar junto às comunidades locais, onde os projetos são realizados, mudanças e aprendizados significativos. Propõem-se, então, uma abordagem sistêmica na gestão de design para contribuir com estratégias para cativação explorando instrumentos para comunicação e relação pelas lentes do design.

Abstract

This article explores a systemic approach to design management to demonstrate the possibilities of coupling design to the Slow Food movement in to contribute on the strategic direction of projects in local communities. Considering the complex challenges that touch food, this research, which is part of the author's doctoral research, attempts to demonstrate, through interactions with Slow Food agents and design instruments, the contributions and values of design for the elaboration of strategic changes to enhance the results of the projects carried out by the movement, aiming at social innovation. Through action research, as a methodological choice, interviews and seminars were held in digital environments, such as Google Meet and Miro. The interviews and seminars sought to reflect on the strategies adopted in a project already carried out and to explore new

propositions collectively for the strategic, tactical and operational levels. From the data collected, it was possible to map and highlight the systemic and interdependent relationships between the main agents involved, as well as the values that each brings to the project, and the conceptual values that are the pillars of the movement's actions comparing them with practical reality. This allowed an analysis and collective learning about the performative agency, mainly regarding the capacity of captivation, which proved to be fundamental to reach with the local communities, where the projects are carried out, changes and significant learning. Therefore, a systemic approach in design management is proposed to contribute with strategies for captivating exploring instruments for communication and relationship through the lens of design.

Resumen

Este artículo explora una abordaje sistémica em la gestión del diseño para demostrar las posibilidades del acoplamiento del diseño a lo movimiento Slow Food, a contribuir en el direccionamiento estratégico de proyectos en comunidades locales. Considerando los desafíos complejos que tocan el alimento, la presente investigación, la cual es parte de la investigación de doctorado de la autora, busca demostrar, por medio de las interacciones con los agentes del Slow Food e los instrumentos de diseño, las contribuciones e valores del diseño para la elaboración de cambios estratégicos a potencializar los resultados de los proyectos realizados por lo movimiento, con el objetivo de la innovación social.

Por medio de la investigación-acción, como escoja metodológica, se hizo entrevistas y seminarios en ambientes digitales como Google Meet y Miro. Las entrevistas y seimarios han objetivado reflexionar sobre las estrategias adoptadas en un proyecto ya realizado y explorar nuevas proposiciones colectivamente para los niveles estratégicos, tácticos y operacionales. A partir de los datos recopilados, fué posible mapear y evidenciar las relaciones sistémicas y interdependientes entre los principales agentes involucrados, bien como los valores que cada uno trae para el proyecto, y los valores conceptuales que són los pilares de las acciones del movimiento comparandolos con la realidad practica. Esto hice posible una analisis y aprendizaje colectiva sobre la agencia performativa, sobretudo cuanto a la capacidad de cautivación, la cual se ha mostrado fundamental para alcanzar junto a las comunidades locales, donde los proyectos son realizados, câmbios y aprendizajenes significativas. Se propone, entonces, una abordaje sistémica en la gestión del diseño para contribuir con estrategias para la cautivación, explorado instrumentos para la comunicación y relación por las lentes del diseño.

Introdução

O alimento é um bem público multifuncional (SONNINO et al., 2019). Ou, ainda, conforme Kirwan et al. (2013), o alimento pode ser pensado como catalisador e veículo de mudanças sociais mais amplas em direção a uma maior sustentabilidade. Portanto, entender o alimento na sua complexidade, significa entender o sistema alimentar e seus principais componentes que são, grosso modo,

a produção, a comercialização e o consumo. Como parte desse sistema, diferentes agentes atuam para seu funcionamento e, também, para sua mudança e transformação. Os agentes do movimento Slow Food defendem o prazer da alimentação, e compreendem que a boa alimentação depende da transformação do atual sistema alimentar, cuja lógica adotada é a do neoliberalismo, reduzindo o alimento ao valor econômico, comprometendo a sua qualidade. Por isso, podem ser considerados como agentes de mudança (ALTUNA et al., 2017).

Alcançar inovações transformadoras no atual modelo, para ser mais justo social e ambientalmente, demanda mudar as estratégias de envolvimento, mobilização e cativação para atrair a atenção das pessoas sobre a importância de novos ou o resgate de tradicionais modelos de produção, comercialização e consumo menos agressivos, garantindo a capacidade adaptativa. Portanto, a inovação social pode ser um meio de sensibilização sobre a necessidade de mudanças, e para criar junto das pessoas as situações, ferramentas e caminhos de mudanças por diálogos sociais.

Assim, a presente pesquisa de abordagem qualitativa, por meio do procedimento metodológico da pesquisa-ação, com abordagem de codesign, objetiva demonstrar possíveis contribuições do design, pela abordagem sistêmica na gestão de design, para elaborar mudanças estratégicas para alcançar inovação social a partir da interação entre agentes do Slow Food e instrumentos de design.

Como resultado desse acoplamento, a partir do Grupo de Trabalho Slow Food

Brasil Educação (GT Educação) por meio do projeto Caracol como início de investigação, está a evidenciar de elementos intangíveis que se tornaram tangíveis, gerando conhecimentos sobre pontos que divergem de um padrão estabelecido como desejável. Evidenciou-se também alguns componentes que podem por risco as práticas participativas e colaborativas, as quais são valorizadas pelo movimento, mas ainda carecem de estratégias, processos e instrumentos. Assim, a abordagem sistêmica na gestão de design, pela pesquisa-ação, contribuiu para gerar um espaço coletivo de criatividade e diálogos, gerando conhecimentos e estratégias que poderão ser adotados em projetos futuros.

1. Fundamentação teórica

1.1 Abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica adotada nesta pesquisa tem origem na teoria geral dos sistemas (TGS) de Bertalanffy (2015), desenvolvida na década de 1930. Tal teoria foi criada pela necessidade de novas formas de produzir conhecimento, adotando nova visão epistemológica a partir do entendimento dos sistemas: uma visão mais geral. Ainda, para ilustrar o uso da abordagem sistêmica na gestão de design, será utilizado neste artigo a Teoria da Autopoiese, de Maturana e Varela (1995). A partir desses dois autores será demonstrado como os princípios sistêmicos, que orientam o pensamento sistêmico, podem ser abordados na gestão de design para proporcionar uma reflexão ampla e profunda sobre um desafio de interesse e fazer pensar estratégias que melhorem a situação em questão (ANDRADE et al., 2006).

Na visão epistemológica da TGS, um sistema só pode ser compreendido a partir do comportamento das suas partes, do modo como interagem, compreendendo a sua dinamicidade, pois representam uma complexidade organizada, na qual múltiplas variáveis estão em interação. Assim, o sistema na concepção da TGS, é um complexo de componentes em interação (BERTALANFFY, 2015). A teoria sistêmica busca compreender a realidade a partir de fluxos circulares, de causa e efeito.

Ao adotar essa abordagem, observa-se o funcionamento de um sistema em relação ao seu ambiente de atuação e existência, para compreender os padrões e condições necessárias ao seu funcionamento em relação aos demais elementos que conformam seu próprio ambiente. Assim, alguns princípios podem ser considerados:

- **Totalidade/globalidade:** o sistema é um todo coeso e qualquer mudança em uma das partes provocará mudanças nas demais.
- **Retroalimentação:** quando positiva, o sistema responde a uma mudança sistêmica, conhecido como processo de morfogênese. Quando negativa, no processo de homeostase, significa que o sistema não sofreu interferência externa, mantendo seu auto regulamento e sua estabilidade para preservar seu funcionamento.
- **Sinergia:** momento em que elementos de um sistema em interação conseguem, ambos, manter sua capacidade de autorregulação adaptativa, beneficiando-se mutuamente pela retroalimentação.

- **Circularidade:** relação entre quaisquer elementos do sistema que provocam instabilidade devido a interação entre componentes dos sistemas, a qual é sempre cíclica.

- **Organização:** perspectiva de que o mundo é uma grande organização e possui algumas características observáveis: instabilidade; crescimento; diferenciação; dominância; controle; competição e ordem hierárquica, que nem sempre se prestam a observações quantitativas, mas por uma “explicação por princípios” (2015, p. 75).

Pela retroalimentação, é possível "comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar" (CHIAVENATO, 2014, p. 410), ao acompanhar os inputs e outputs. Logo, por meio do mapeamento de padrões, o pensamento sistêmico permite tanto definir como desenvolver sistemas de diferentes maneiras. A visão sistêmica permite compreender qualquer totalidade que seja constituída por componentes que interatuem, sejam entidades materiais ou imateriais (BERTALANFFY, 2015).

A Teoria da Autopoiese, ou teoria da cognição, surge no mesmo momento histórico da ciência da TGS. Essa teoria buscou demonstrar a capacidade de um organismo vivo, por meio da sua condição autopoietica, se retroalimentar das perturbações externas, criando sua própria condição de desenvolvimento. Esta condição se deve a sua propriedade de “determinismo estrutural”, a qual lhe garante autonomia para se autoproduzir e se autoconter. Ou seja, pela condição de acessar a multiplicidade do ambiente

externo ou de outros componentes externos a si e extrair o que lhe é necessário, por meio de um processo de fechamento operativo. Abre-se para receber uma perturbação externa e fecha-se para processá-la e acoplá-la a sua estrutura. É desse constante operar circular no qual a cognição vai sendo aprimorada, o aprendizado individual vai sendo gerado e a partir dele, as relações comportamentais vão tecendo a cultura na qual o sistema social vai se realizando. Essa teoria apresenta alguns princípios sistêmicos relevantes (MATURANA; VARELA, 1995):

- **Autopoiese:** o modo de organização peculiar a todos os seres vivos de criar os componentes necessários para manterem sua própria organização.
- **Organização:** sistema de relações entre seus componentes e o modo como essas relações se dão e geram a identidade do sistema.
- **Estrutura:** composta pelos "componentes com suas propriedades mais as relações que o realizam como uma unidade particular" (p. 19). Representa a unidade, caracterizando um sistema.
- **Autonomia:** está diretamente relacionada com o modo da organização de um sistema (como os elementos estão relacionados para formar a estrutura).
- **Acoplamento estrutural:** se dá entre duas ou mais unidades autopoieticas, na qual cada uma tem a capacidade de manter a organização interna ao mesmo tempo que interage, acessa e modifica sua estrutura interna ao interagir com a outra, mantendo a estrutura predominante (identidade).

Estes princípios sistêmicos são relevantes à gestão de design pois desvelam "certas dinâmicas básicas que fundamentam a organização de todos os sistemas vivos (do nível celular e do organismo aos níveis sociais)" (ESCOBAR, 2016, p. 196, tradução nossa). Por isso, fornecem pistas coerentes e criativas para projetar e gerenciar sistemas de modo integrador. Neste contexto, aplicou-se essas teorias, considerando o Slow Food Brasil como um subsistema de uma Rede Slow Food Internacional e que "perturba" e é "perturbado" das interações com as comunidades, a partir de suas ações locais que implicam num sistema institucional mais amplo, para compreender como o design pode se acoplar a este movimento e facilitar seus resultados.

1.2. Abordagem sistêmica na gestão de design

A gestão de design tem como finalidade a elaboração de estratégias pela identificação de características necessárias para organizações alcançarem seus objetivos. Atua ao mesmo tempo como processo e como produto: orienta modelos mentais pela "gestão de atitudes" e cria valor pela "gestão de ativos" (MOZOTA, 2011). Mas, ainda, atua para buscar problemas, desvelando necessidades implícitas difíceis de explicar objetivamente (BEST, 2012).

A gestão de design possui três níveis de tomada de decisão para os quais estratégias são adotadas (MOZOTA, 2011; BEST, 2012). No nível estratégico, busca-se unificar e integrar os diferentes aspectos fundamentais para realizar ou transformar a visão de uma organização, definindo diretrizes e planejamento. No

nível tático, decide-se sobre a função das pessoas, os processos a serem adotados e as funções de cada componente da organização. E no nível operacional, direciona-se o modo com que as ideias, valores e papéis irão se concretizar pelas ações, nos produtos e em tudo que resulta da organização como artefato.

Pelo pensamento sistêmico, desloca-se a observação da organização a partir da sua estrutura, reconhecendo esta como resultado da interação entre os seus componentes e o modo como se relacionam (SENGE, 1994). Pois, é nas inter-relações e interdependências que costumam residir as oportunidades de inovação (BEST, 2012). A Figura 1 demonstra o modo como o NASDesign adota a abordagem sistêmica na gestão de design.

O pensamento sistêmico e a gestão de design possuem diversas ferramentas que contribuem para manipular tal complexidade. Ou ainda, designers podem criar ferramentas específicas para gerar processos colaborativos, dialógicos e facilitar a compreensão do contexto e orientar soluções (MANZINI, 2017). Tais ferramentas contribuem para produzir dados que sustentam mudanças relevantes nos processos adotados e facilitam a reflexão da situação atual (MOZOTA, 2011). A apropriação da abordagem sistêmica visa, por fim, compreender como uma organização, consegue alcançar uma forma fluída, gerando sistemas de valor e de significado.

1.3. Inovação social em sistemas alimentares comunitários

A inovação social, segundo Manzini (2017), busca mudanças no sistema

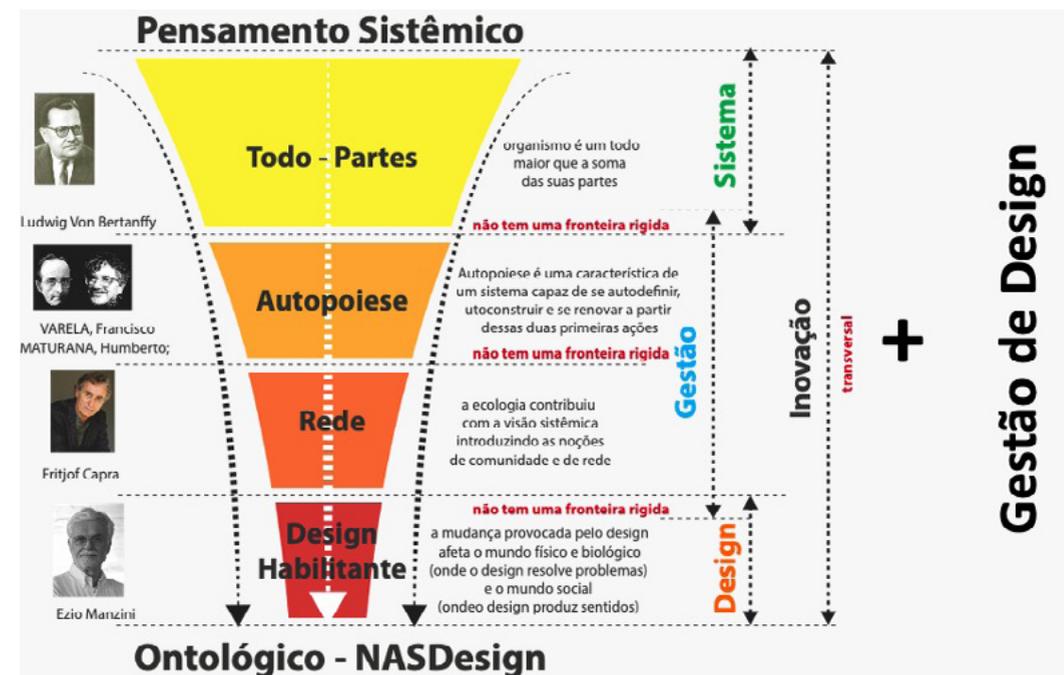


Figura 01. Apropriação do pensamento sistêmico na gestão de design pelo NASDesign
Fonte: Acervo NASDesign

sociotécnico dominante ao redefinir o sistema de significação. O modelo predominante, globalmente, de sistemas alimentares, desarticulou o coletivo, a ideia de bem comum. Para ressignificar valores, com a proposta de novas organizações sociais e relações de autonomia, é preciso o rompimento de relações de poder. Para isso, é preciso redefinir os agentes e envolvê-los para tornarem-se os protagonistas de mudanças. Pois, os problemas sociais não terão respostas vindas do paradigma de sociedade industrial (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Portanto, a criação de ferramentas ou de novas organizações relacionais representam artefatos sociotécnicos, propondo conversas e diálogos sociais, dotados da intenção

de criar ambientes de colaboração, de desenvolvimento de capacidades cognitivas e técnicas e de manifestação das divergências. Por meio das interações entre pessoas e pessoas e artefatos, busca-se chegar ao entendimento sobre o funcionamento organizacional e facilitar o desenho de novos caminhos significativos.

De acordo com Freedgood e Fydenkevez (2017), a ideia de um sistema alimentar surge a partir do campo do pensamento sistêmico. O enfoque nos sistemas alimentares, em geral, busca compreender todo o ciclo de vida dos alimentos (produção, processamento, distribuição, aquisição, consumo e descarte de resíduos), e aprimorar os

recursos naturais oferecendo suporte à "infraestrutura física, pessoas e relacionamentos, mercados, tecnologias, políticas, regulamentos" (2017, p. 9) e demais atividades que moldam e influenciam no modo como os alimentos se movem no sistema.

Quando o enfoque é o sistema alimentar comunitário, também busca-se alavancar os ativos regionais e integrar o ciclo de vida dos alimentos com o intuito de trazer melhorias ambientais, econômicas, na saúde social e pública. Portanto, é um sistema dentro de outros sistemas alimentares que prioriza as necessidades e oportunidades dos membros da comunidade. Como fatores que influenciam para que ocorra a inovação social em sistemas alimentares comunitários pode-se apontar alguns como:

- Trabalhar em contexto de escala global, mas sem perder de vista o quadro macro-global como potencial rede de colaboração entre as comunidades do alimento (SONNINO, 2019);
- Garantir uma estrutura para facilitar a mudança e a governança, criando ativos coletivos com base nas necessidades locais específicas, respeitando as tradições alimentares e mobilizando recursos apropriados (SONNINO, 2019);
- Entender como agentes fundamentais aqueles da própria localidade onde o sistema alimentar está formado e funcionando, envolvendo-os como protagonistas e não apenas pessoas a serem consultadas, adotando abordagens flexíveis e inclusivas (MAYE, 2019);

- Compreender que os resultados desejáveis dos sistemas alimentares dependem, principalmente, de entender as motivações dos protagonistas, como eles interagem entre si e desenvolvem seus modos de trabalho e se afetam por esse contexto (TREGGAR, 2011);

- Gerar conhecimento e acesso a informações, e criar estratégias de avaliação com indicadores que permitam sua capacidade adaptativa independentemente das mudanças externas (MAYE, 2019; HIMANEN et al., 2016).

A partir do exposto pode-se indagar: como o design pode contribuir para gerar os ativos e integrar os elementos necessários em sistemas alimentares comunitários a partir do acoplamento a movimentos que atuam nesses espaços?

2. Procedimentos metodológicos

Para contribuir no desenvolvimento de estratégias ao movimento Slow Food Brasil, adotou-se a pesquisa-ação e a abordagem do codesign (MANZINI, 2017). Considera-se o papel dos designers envolvidos na pesquisa-ação como mediadores e criadores de um ambiente de ação capaz de articular, proporcionar diálogo e colaboração entre as pessoas envolvidas, instigando suas capacidades criativas. Para isso, fez-se uso de ferramentas das diferentes disciplinas já mencionadas. A pesquisa-ação parte de uma lógica participativa entre técnicos, usuários, pesquisadores, ativistas, para produzir e difundir conhecimento de modo coletivo, no intuito de propor soluções ou ações para mudanças concretas atrelada a uma atividade substantiva (THIOLLENT, 2000).

No caso desta pesquisa, essa atividade compete tangibilizar instrumentos para suportarem o diálogo e a socialização de ideias comumente intangíveis, para viabilizar mudanças organizacionais e o aumento da capacidade de inovações sociais a partir dos projetos realizados pelo movimento Slow Food nas comunidades.

A pesquisa-ação foi proposta a partir da participação da pesquisadora no Projeto Caracol em umas das comunidades, pelo período de setembro de 2018 a novembro de 2019, no seu fim. Este projeto foi realizado em três comunidades: Comunidade Chico Mendes (Florianópolis/SC), Acampamento Paulo Botelho (Ribeirão Preto/SP) e Enseada da Baleia (Cananeia/SP), sendo coordenado por três ativista em cada local. Após a participação, percebeu-se a oportunidade de design devido algumas fragilidades quanto a gestão dos relacionamentos e processo de envolvimento entre os agentes de mudança e as comunidades envolvidas. A partir da observação com a visão sistêmica, fez-se as escolhas das ferramentas a sustentar os diálogos e coletas.

Para o preparo da fase da ação, baseou-se na observação participante; pesquisa documental sobre o projeto; revisão bibliográfica sobre sistemas alimentares e, na fase ainda exploratória, duas coletas de dados foram feitas: [i] entrevistas estruturadas individual, feita diretamente pelo Whatsapp, com três agentes estratégicos (os responsáveis por definir e orientar o alcance dos objetivos estratégicos do movimento como um todo e articular diretamente com a Rede Internacional

do Slow Food), para entender como percebem a relação dos projetos nas comunidades para concretizar a filosofia e valores do movimento e, [ii] entrevista coletiva semiestruturada com quatro agentes tático-operacionais (sendo três que criaram a proposta de projeto e um coordenador que assumiu a coordenação após mudança de país de uma coordenadora). Na fase aplicada, também envolveu, enquanto sujeitos da pesquisa, os agentes operacionais: ativistas voluntários que ajudaram e realizaram as atividades nas comunidades, totalizando quatro participantes. Ao todo, estão envolvidos onze sujeitos. A estratégia de envolver agentes de diferentes níveis da organização, objetivou ter uma compreensão ampla e integradora dos pontos de vistas sobre como os projetos são percebidos para realizar os objetivos do movimento e os diferentes desafios vivenciados em cada nível.

A ação se desenvolveu a partir da proposta de seminários ministrados pela pesquisadora, com apoio do seu orientador e uma outra pesquisadora do núcleo. Devido a pandemia, os seminários ocorreram digitalmente pelo Google Meet com uso das plataformas Mural e Miro para uso coletivo de diferentes ferramentas. Nos três primeiros seminários foram envolvidos apenas agentes táticos-operacionais e operacionais, de modo a refletir a ação do projeto nas comunidades. Somente no último os agentes estratégicos foram também envolvidos, pois a temática envolvia um modelo de avaliação dos projetos, de interesse dos agentes estratégicos. Os dois seminários iniciais, realizados em 22 de julho e 9 de setembro de 2020, e seus resultados

podem ser consultados detalhadamente em Weber; Figueiredo (2020). Aqui, serão mencionados brevemente as ferramentas e os procedimentos destes dois seminários e, mais detalhadamente, do terceiro e quarto seminário. Os dois últimos seminários realizados ocorreram nos dias 6 de outubro de 2020 e 27 de abril de 2021, com próximo marcado para dia 25 de maio de 2021.

3. Discussão e resultados

O projeto Caracol objetivou “contribuir para o fortalecimento, autonomia e participação social de comunidades produtoras de alimentos locais em ações de Educação Alimentar e Nutricional da política pública intersetorial de Segurança Alimentar e Nutricional”, e foi dividido em cinco eixos: oficinas para incidência política; ações educativas em eventos comunitários; oficinas com crianças e jovens; oficinas de aprofundamento e sensibilização em comunidades. Este foi o primeiro projeto a receber financiamento de uma organização parceira pela interlocução com a Associação Slow Food do Brasil (figura jurídica que faz parte enquanto nó da Rede Slow Food Brasil), recém estrutura na época, sendo fonte de aprendizados para todos os membros da rede, justificando a pesquisa.

A partir da observação, pode-se representar um modelo de interações sociais, com base na comunidade em que a pesquisadora participou, na qual, o projeto teve maior duração, realizando ao todo 19 atividades durante um ano. O modelo foi apresentado na entrevista coletiva com os agentes táticos-operacionais e, após a apresentação, percebeu-se o mesmo padrão de

interações nas demais comunidades e comparou-se com o idealizado. A representação do modelo de interações, demonstrou que, ao longo do projeto, as relações foram sendo desenvolvidas pelas interações focalizadas entre agentes táticos-operacionais e as lideranças comunitárias. Alguns moradores, da comunidade observada, participaram do planejamento participativo para realização do projeto que se iniciava entorno da inauguração de uma cozinha comunitária, mencionando o que desejariam aprender, ensinar e o que gostariam que o espaço proporcionasse. Mas, após o início, foram sendo apenas convidados a participar das atividades de formação, capacitação e eventos comunitários, sem ter uma visão global do projeto ou participar das demais decisões e avaliações. Nessa comunidade em questão, as próprias lideranças ficaram responsáveis por fazer a mobilização comunitária, o que foi mencionado como um ponto de atenção em projetos futuros, para se fazerem mais presentes e construir relações mais profundas, mobilizando as pessoas para gerar maior identificação.

Pelo diálogo na entrevista coletiva, ao olhar para a representação das interações e com as perguntas instigando a reflexão, um dos coordenadores percebeu o risco de estreitar as relações apenas com as lideranças. Pois, na sua experiência, houve mudança da liderança, gerando um distanciamento e o projeto continuou com outro entusiasmo. Isso demonstra, na prática, os princípios sistêmicos de totalidade e de circularidade, pois o funcionamento do todo depende de uma coesão e, ao mudar um componente do sistema, o resultado dificilmente será o mesmo. A

cada nova pessoa no projeto, algo que ocorreu na comunidade observada pelas constantes “rotatividades” de agentes participantes, um novo fluxo é criado mudando a estrutura da organização.

No primeiro seminário, as ferramentas adotadas foram: mapa de agentes para entender quais agentes devem ser envolvidos, com que grau de interação e em quais momentos; mapa de valores dos agentes para entender como cada um contribui ou deveria contribuir para o projeto e análise S.W.O.T., onde foram definidos os principais aspectos de força, ameaça, oportunidade e fraquezas tendo como base o projeto Caracol. Para o segundo encontro, analisou-se os dados e gerou-se uma roda de desafios, relacionando aos aspectos mencionados por todos os sujeitos da pesquisa, indo além do projeto Caracol ao somar outras vivências relatadas, e aos pontos da análise S.W.O.T. que influenciam nos resultados dos projetos, sejam eles internos ao movimento ou externos. As sínteses e análises dos dados iniciais foram compartilhados por meio de um grupo de Whatsapp, criado com os participantes no intuito de tornar o processo transparente e compartilhar a visão da pesquisa sobre o projeto pelo tratamento dos dados, trazendo uma abordagem sistêmica e ir resgatando as discussões. Com acesso aos dados compilados e compartilhados, no segundo encontro, foi solicitado que, a partir de um entendimento coletivo, elencassem um problema central a ser trabalhado na pesquisa-ação, gerando estratégias e orientação de ações para projetos futuros. O problema central elencado foi a baixa mobilização da comunidade como um todo. O que corrobora os relatos das pesquisas de

fundamentação teórica, principalmente em Sonnino (2019), onde se percebeu a dificuldade de geração e um sentimento de pertencimento, de apropriação e governança. Tanto pela falta de projetos e estruturas com estas propostas, mas também por uma questão cultural social – o isolamento provocado pelo estilo de vida contemporâneo. Durante o encontro, pelos diálogos, foi possível reconhecer alguns fatores de gestão determinantes para essa baixa mobilização. Com o problema elencado, pediu-se que, individualmente, gerassem uma lista de palavras relacionadas ao problema, mas já em pensando em como amenizá-lo. E, posteriormente, a partir das palavras, individualmente, elaborassem um mapa mental. Cada mapa mental foi apresentado e discutido em grupo, e das ideias, gerou-se uma nuvem de palavras com os aspectos fundamentais para conquistar a cativação da comunidade e mobilizá-la (Figura 2). Os mapas mentais foram bastante próximos, mas cada um trazendo a linguagem desde sua formação e experiência.

Na sequência, no terceiro seminário, um mapa mental foi criado na plataforma Miro pela pesquisadora, integrando todas as considerações dos mapas individuais do seminário anterior. Para organizar em termos de gestão de design, os aspectos mencionados nos mapas mentais individuais foram dispostos radialmente, estando mais ao centro aspectos de nível estratégico, seguido dos aspectos tático e operacional. O seminário iniciou com a discussão sobre essa integração e possíveis ajustes e melhorias.

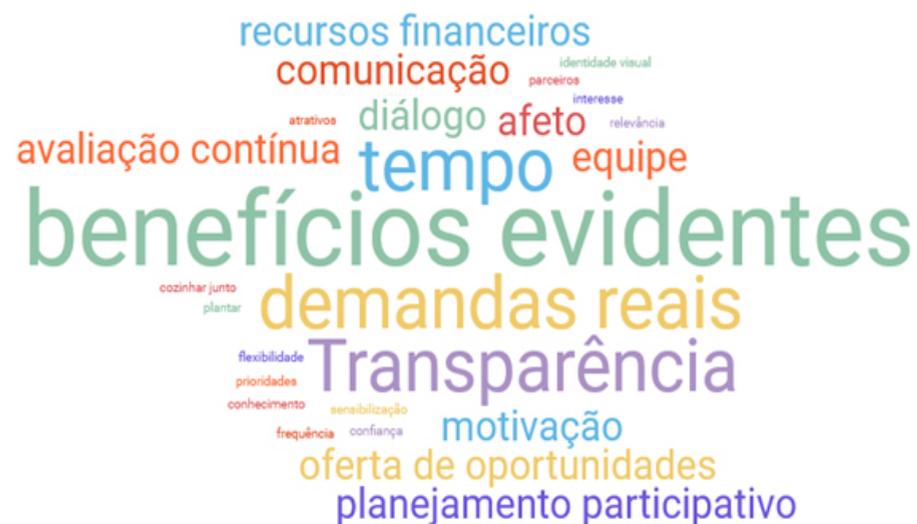


Figura 02. Principais aspectos para mobilizar e cativar a comunidade
Fonte: Autores

mencionados nos mapas mentais individuais foram dispostos radialmente, estando mais ao centro aspectos de nível estratégico, seguido dos aspectos tático e operacional. O seminário iniciou com a discussão sobre essa integração e possíveis ajustes e melhorias.

Conforme a análise dos mapas individuais e dos relatos ao longo dos encontros, pode-se perceber alguns momentos centrais de estruturação do projeto, que puderam ser organizados em estágios com objetivos próprios (Figura 3). A partir do desenho dos estágios na plataforma Miro, apresentou-se e discutiu-se sobre os mesmos, se estes faziam sentido para os agentes presentes, considerando suas experiências nas comunidades e as conversas realizadas na pesquisa. Na sequência, propôs-se que, a partir do mapa mental, fosse sendo

pensado e escrito em notas adesivas da plataforma Miro, ações para cada fase de acordo com os aspectos mencionados como importantes para alcançar a mobilização comunitária. Algumas ações já haviam sido mencionadas nos mapas individuais, assim, relacionou-se com as fases do projeto, e para aqueles aspectos mencionados até o nível tático, buscou-se refletir ações operacionais.

Conforme a análise dos mapas individuais e dos relatos ao longo dos encontros, pode-se perceber alguns momentos centrais de estruturação do projeto, que puderam ser organizados em estágios com objetivos próprios (Figura 3). A partir do desenho dos estágios na plataforma Miro, apresentou-se e discutiu-se sobre os mesmos, se estes faziam sentido para os agentes presentes, considerando suas experiências nas

comunidades e as conversas realizadas na pesquisa. Na sequência, propôs-se que, a partir do mapa mental, fosse sendo pensado e escrito em notas adesivas da plataforma Miro, ações para cada fase de acordo com os aspectos mencionados como importantes para alcançar a mobilização comunitária. Algumas ações já haviam sido mencionadas nos mapas individuais, assim, relacionou-se com as fases do projeto, e para aqueles aspectos mencionados até o nível tático, buscou-se refletir ações operacionais.

comunidades e as conversas realizadas na pesquisa. Na sequência, propôs-se que, a partir do mapa mental, fosse sendo pensado e escrito em notas adesivas da plataforma Miro, ações para cada fase

de acordo com os aspectos mencionados como importantes para alcançar a mobilização comunitária. Algumas ações já haviam sido mencionadas nos mapas individuais, assim, relacionou-se com as fases do projeto, e para aqueles aspectos mencionados até o nível tático, buscou-se refletir ações operacionais.

As ações táticas para o estágio 1 mencionadas foram: apresentar o Slow Food para toda a comunidade, promovendo encontros locais (muitas pessoas e comunidades não conhecem ou possuem resistência por ser um termo inglês); conhecer as histórias das pessoas da comunidade e da comunidade em si; resgatar memórias afetivas alimentares; reconhecer habilidades das

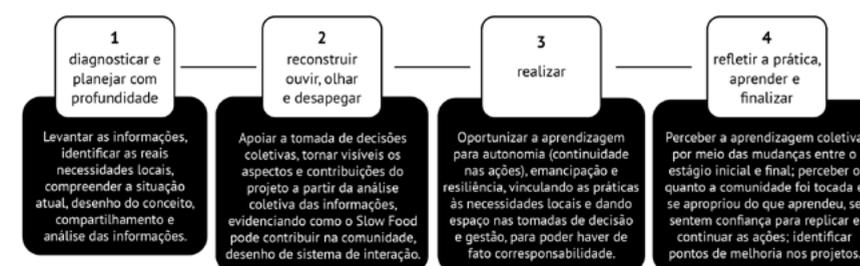


Figura 03. Identificação de estágios na elaboração de projetos
Fonte: Autores

peças e, por fim, apresentar a ideia de projeto inicial. Essas ações táticas se relacionam aos objetivos estratégicos de: fortalecimento de vínculos afetivos; sensibilização por afetos; estabelecimento de relações de confiança e identificação de agentes sociais locais. Algumas ideias de ferramentas foram sendo também sugeridas para cada ação. Em um dos mapas mentais individuais

foi mencionada a importância do “desapego” de uma ideia inicial de projeto, que, após ouvir, observar e compreender a comunidade, deveria se reconstruir o projeto junto com ela, de modo a facilitar uma identificação com o movimento e projeto, despertando o sentimento de pertencimento. Por isto, propõem-se dois estágios antes da realização do projeto. Para cada

ação tática relacionadas aos estágios, foram sugeridas ações operacionais, ponderando sobre as possibilidades de escolha depender de cada comunidade. Uma ação tática foi considerada fundamental para todos os estágios, com base na experiência no Projeto Caracol: a adoção de uma comunicação em rede e popular. Nessa estratégia, considera-se que tudo que seja definido e as próprias mobilizações para a participação nas decisões sejam divulgadas e comunicadas para toda a comunidade, adotando uma linguagem condizente com a identidade local. Outra estratégia, proveniente do aprendizado, foi a produção de materiais impressos, usando de comunicação visual acessível e objetiva, integrando todas as decisões coletivas e disponível a todos. Na comunidade observada, algumas vezes os agentes táticos-operacionais tiveram que reconquistar o interesse da comunidade no projeto, pois a dinâmica local era instável e a comunidade passava por momentos difíceis. Logo, quando a equipe voltava para a comunidade, encontrava uma realidade outra e agentes comunitários diferentes. Isso demonstrou a importância de tornar mais evidente a contribuição e os benefícios à comunidade e como esta poderia aproveitar do projeto para se desenvolver a partir das próprias necessidades. Ou seja, evidenciar como o projeto contribuiria para sua autopoiese, gerando os componentes necessários e ampliando o aprendizado local para as práticas desenvolvidas.

Uma das estratégias mencionadas, tanto em alguns mapas mentais, quanto em outros momentos de coleta de dados, foi fazer avaliações coletivas contínuas, sendo mencionado a falta de critérios e indicadores para avaliar o projeto. Assim,

no quarto seminário a pesquisadora sugeriu um modelo de avaliação de apoio à decisão, baseado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (ENSSLIN et al., 2001). Para este projeto, não houve a cobrança de um método de avaliação pela financiadora. No entanto, por se tratar de uma organização do terceiro setor, a qual recorre a recursos externos para realizar os projetos, ter algum instrumento de avaliação foi mencionado como importantes pelos agentes, principalmente pelos agentes estratégicos. Consideraram que conseguir viabilizar critérios quantitativos a partir de aspectos subjetivos, vai contribuir na argumentação e apresentação dos resultados a partir suas ações. A metodologia proposta gera descritores que descrevem níveis de desempenho, gerando funções de valor. Esse instrumento, conforme mencionado por um dos participantes, contribuirá para a própria valorização da performance dos agentes envolvidos, podendo mensurar o quanto as ações, tanto do Slow Food, quanto dos agentes comunitários, impactam nas comunidades. Esse modelo possui uma limitação por ser um modelo que se preocupa com impactos na comunidade, mas sendo gerado pela visão interna do movimento. Por isso, se discutiu em grupo sobre a necessidade de, a cada novo projeto, levantar junto às comunidades os aspectos considerados por elas como satisfatórios, para incluir, se necessário, na reflexão e avaliação do projeto. O modelo está sendo desenvolvido e discutido coletivamente.

Assim, percebeu-se a contribuição do acoplamento entre design, por meio da pesquisa, e Slow Food no Brasil, como um artefato que gera conhecimentos

sobre oportunidades de gestão, orientando, pela abordagem colaborativa e sistêmica, a geração de estratégias integradoras – integrando visões para inovação social em sistemas alimentares e aspectos de gestão de design aos valores e filosofia do movimento. Conforme a fundamentação teórica, percebeu-se a importância de viabilizar estruturas inclusivas e participativas. Isso é desafiador do ponto de vista de um movimento onde sua prática ocorre, basicamente, pelo voluntariado. Essa forma de trabalho compromete o tempo dedicado aos projetos, mencionado como crucial para o estabelecimento de relações profundas e de confiança. Nesse sentido, a gestão de design pode orientar ações a serem implementadas, buscando ajuste entre objetivo e prática, e gerando os instrumentos necessários para sustentar as atividades que visam, no fim, um acoplamento estrutural entre Slow Food e Comunidades.

A Figura 4 ilustra os componentes do sistema que se configura entorno do projeto. As saídas podem se tornar entradas novamente ao sistema Slow Food e aos sistemas alimentares comunitário, fortalecendo cada vez mais suas atividades, ao se abrirem para receber as perturbações uns dos outros, podendo co-evoluir e alcançar sinergia. Explorar e criar instrumentos de reflexão e avaliação mostraram-se fundamentais, e ainda inexistem para esse contexto de sistemas alimentares comunitários (HIMANEN et al., 2016; BALLANTYNE-BRODIE, 2018). Os modelos de avaliação permitirão melhor comparar as saídas, avaliando a correspondência ou não aos objetivos e localizar o aspecto comprometedor, por meio de avaliações locais em um modelo global integrador (ENSSLIN et al., 2001).



Figura 04. Representação das entradas, processo, resultados e saídas
Fonte: Autores

4. Conclusão

A inovação social para a consolidação de sistemas alimentares perpassa pelo resgate da mobilização coletiva, da construção de espaços para o protagonismo das pessoas diretamente afetadas. Assim, o design pode acoplar-se às entidades de diferentes tipos, e esta pesquisa buscou demonstrar a partir de uma organização que busca mudanças no sistema alimentar vigente, enquanto agentes de mudança desse sistema, propondo ações que objetivam apoiar e fortalecer a rede de nós. Assim, considera-se o papel dos designers como mediadores do diálogo e facilitadores da percepção de pontos que colocam em risco o acoplamento do movimento às comunidades, evidenciando: os padrões de funcionamento do sistema, como este foi sendo configurado e quais variáveis implicaram no estabelecimento desses padrões. Assim, por meio dos seminários, tem-se gerado aprendizados compartilhados, propondo refletir a ação com abordagem sistêmica como caminho transformador humano, provocando pensar condições de produzir os componentes e estruturas, tanto para o movimento, quanto para as comunidades, e o papel do movimento nesse processo, ampliando as capacidades cognitivas e criativas de ação. As contribuições do design vão além de garantir a resiliência do movimento ao reforçar que seu fortalecimento depende do fortalecimento das comunidades parceiras. Ao gerar primeiro o envolvimento e, depois, as condições dialógicas, possibilita-se acoplar diferentes sistemas e mudanças estruturais significativas.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001."

Referências

- ALTUNA, Naiara et al.. Developing radically new meanings through the collaboration with radical circles: Slow Food as a platform for envisioning innovative meanings. *European Journal of Innovation Management*. v. 20. n. 2. p. 269-290. 2017.
- ANDRADE, Aurélio et al.. Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLANTYNE-BRODIE, Emily. Designing convivial food systems in everyday life. *ServDes2018: Service Design Proof of Concept*. Milão, jun. 2018. p. 1032-1048.
- BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- BEST, Kathryn. Fundamentos de gestão do design. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9 ed. Barueri: Editora Manole, 2014.
- ENSSLIN, Leonardo et al.. Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério

de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

- ESCOBAR, Arturo. *Autonomía y diseño: la realización de lo comunal*. Popayán: Universidad del Cauca. Sello Editorial, 2016.
- FREEDGOOD, Julia; FYDENKEVEZ, Jessica. *Growing local: a community guide to planning for agriculture and food systems*. Northampton: American Farmland Trust, 2017.
- HIMANEN, Sari et al.. *Codesigning a resilient food system*. *Ecology and Society*. n. 21 v. 4, Nova Scotia, dez., 2016.
- HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. IMO. Dortmund, Maio, 2010.
- KIRWAN, James et al.. *Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England*. *Global Environmental Change*. v. 23. n. 5. p. 830-837. Reino Unido, out., 2013.
- MANZINI, Ezio. *Design: quando todos fazem design*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Campinas: Editorial Psy II, 1995.
- MAYE, Damian. 'Smart food city': conceptual relations between smart city planning, urban food systems and innovation theory. *City, Culture and Society*. v. 16. Elsevier: 2019. p. 18-24.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. *Gestão do design: usando o design para construir valor na marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- SENGE, Peter. 1994. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Nova Iorque: Random House.
- SONNINO, Roberta. The cultural dynamics of urban food governance. *City, culture and society*. v. 16. p. 12-17, 2019.
- SONNINO, Roberta et al.. The challenge of systemic food change: Insights from cities. *Cities*. v. 85. p. 110-116. Pequim, fev., 2019.
- THIOLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. ed. 9. São Paulo: Cortez, 2000.
- TREGGAR, Angela. Progressing knowledge in alternative and local food networks: critical reflections and a research agenda. *Journal of Rural Studies*. v. 27, n. 4, p. 419-430. 2011.
- WEBER, Karina P; FIGUEIREDO, Luiz Fernando G. de. *Gestão estratégica de design com abordagem sistêmica por meio do codesign*. In: Celso Scaletsky e Ana Maria Copetti Maccagnan. (Org.). *3º Design Culture Symposium: Scenarios, Speculation and Strategies*. ed. 1. São Leopoldo: Unisinos, 2020, v. 1, p. 182-192.