

Que Te Inspira: codesign em processo de *rebranding* e fortalecimento do protagonismo estudantil

Que Te Inspira: codesign in a rebranding process and strengthening student leadership

RODRIGUES, Anna; Mestranda em Engenharia de Produção;
Coppe/Universidade Federal do Rio de Janeiro
anna.rodrigues@pep.ufrj.br

CIPOLLA, Carla; Professora Doutora; Coppe/Universidade Federal do Rio de Janeiro
cipolla@pep.ufrj.br

A partir da concepção da importância do design e codesign em processos rumo a inovação social, e de que os designers podem ter um papel extremamente importante não apenas com conhecimentos técnicos, mas como facilitadores e mediadores do processo, gerando valor e disseminando conhecimento, foi realizado um estudo de caso em uma iniciativa de projeto de extensão cuja concepção se deu por alunos dos cursos de design da UFRJ. Este estudo de caráter exploratório e descritivo com abordagem qualitativa relata os achados iniciais sobre a forma como um processo de design, especificamente de comunicação visual, constituiu-se como eixo de desenvolvimento e fortalecimento do protagonismo estudantil em um projeto de extensão universitário, que culminou em uma nova identidade visual, comunicação nas redes sociais, um melhor entendimento sobre seu propósito, e possibilidades da iniciativa, estimulando uma sensação de identificação e pertencimento nos estudantes.

Palavras-chave: Protagonismo Estudantil; Extensão Universitária; Design para Inovação Social; Codesign.

From the concept of the design and codesign processes' importance for social innovation, and that designers can play an extremely significant role, not only with technical knowledge, but also as facilitators and mediators, generating value and disseminating knowledge, a case study was conducted in an initiative inside an outreach project, which was conceptualized by design students at UFRJ. This exploratory descriptive study with a qualitative approach reports the initial findings of the way a design process, specifically graphic design, manifested itself as an axis of development and strengthening of student leadership in a university's outreach project, which culminated in a new visual identity, social media communication, and a better understanding of their purpose and possibilities, stimulating a sense of identification and belonging in the students

Keywords: Student leadership, Outreach University project; Design for Social Innovation; Codesign.

1 Introdução

Novas formas de solucionar problemas antigos, proposições de novos cenários, novas formas de colaborar e se organizar socialmente, construção de futuros possíveis e sustentáveis, estão sendo discutidos em diversas áreas, e o fato de que estamos nos dirigindo para, se é que já não estamos em, um momento de transição rumo a sustentabilidade (MANZINI, 2008) está se difundindo mais e mais. Essa transição faz parte do movimento de inovação social que pode ser observado em todo o mundo, com características e conceitos diferentes em diferentes contextos.

A partir da definição de que a razão de ser do design é melhorar a qualidade do mundo, podemos considerar que os designers podem, devem – e muitos estão – fazendo parte deste movimento rumo à inovação social, assumindo o papel, também, de “parte da solução” (MANZINI, 2017). As possibilidades de ação para os designers, neste caso, incluem o direcionamento das próprias habilidades, definindo objetivos que combinam suas habilidades com conceitos externos, como a sustentabilidade e/ou a inovação social. As capacidades do designer incluem gerar visões, organizá-las, e comunicá-las de forma que consigam ser aplicadas (MANZINI, 2008).

Estas habilidades, porém, apesar de esperadas do profissional de design, não são inerentes, e devem ser aprendidas – e muitas vezes o são em um contexto acadêmico, como nas universidades. Em adição, as universidades podem também promover inovação social para a sociedade em geral e vice-versa, além de estimular ações que auxiliem esse processo, muitas vezes tendo os próprios estudantes como catalisadores. Um exemplo são os membros da rede internacional DESIS – Design para Inovação Social e Sustentabilidade – uma associação sem fins lucrativos com o propósito de promover o design para inovação social em instituições de ensino superior (DESI NETWORK, 2020).

Na UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro –, parte da rede DESIS, o Laboratório Rio DESIS Lab (RDL) tem promovido diversas atividades para incentivo de processos de inovação social na cidade do Rio de Janeiro, como parte do projeto de extensão USIS – Unidade de Suporte à Inovação Social. Uma destas iniciativas denomina-se QTI - Que Te Inspira –, criada no meio online em 2020, no início da pandemia de Covid-19 no Brasil. O contexto pandêmico gerou comunicações negativas e desanimadoras nas mídias sociais. O QTI nasce como resposta, buscando disseminar esperança, propagando respostas construtivas e positivas organizadas por indivíduos e comunidades, de maneira a inspirar e motivar o público a atuar positivamente em seus contextos locais. Sendo assim, a iniciativa utiliza o design (comunicação visual) para potencializar processos de inovação social, dando visibilidade a casos de boas práticas cidadãos nas mídias sociais.

Este artigo tem como principal objetivo descrever como um processo de design, especificamente de comunicação visual, constituiu-se como eixo de desenvolvimento e fortalecimento do protagonismo estudantil no projeto de extensão universitária QTI - Que Te Inspira. O corte da análise parte da decisão, empreendida de modo autônomo pelos estudantes, de um processo de *rebranding*, que culminou em uma nova identidade visual, comunicação nas redes sociais, um melhor entendimento sobre seu propósito, e possibilidades da iniciativa, estimulando uma sensação de identificação e pertencimento nos estudantes, e fortalecendo o protagonismo estudantil já presente na iniciativa, sendo este o estudo de caso de referência. Busca-se, também, destacar as características do protagonismo estudantil e liderança identificadas pelos próprios estudantes, bem como as visões que eles têm sobre o impacto de sua iniciativa na sociedade, como promotores de protagonismo e inovação social.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação Social e Design

O termo “inovação social” possui muitas definições no meio acadêmico, mas para este estudo será considerada, principalmente, a definição de Manzini (2008), de que inovações sociais são “mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar novas oportunidades”.

O Design tem papel fundamental na inovação como forma de desenvolvimento de novas soluções, e assume o papel de “polinizador”, por conta de sua ação integradora (DZIOBCZENSKI, 2011). Designers podem ser considerados como atores sociais que lidam com as relações de seres humanos com outros seres humanos e seus artefatos, além das experiências associadas a essas relações (MANZINI, 2008).

Para Manzini (2008), os designers estão exercendo um novo papel, uma responsabilidade de disseminar seu conhecimento específico na área, habilidades, capacidades e sensibilidades no meio da sociedade contemporânea, abdicando do “monopólio sobre o design”, mas recebendo em troca uma valorização de suas contribuições. Desta forma, podemos entender os processos de codesign como elementos essenciais para a inovação social, e entendemos que existem diversas ferramentas que utilizam o design para a finalidade da colaboração (CIPOLLA, et al., 2017). Processos de codesign podem ser definidos como atividades em que o designer age como mediador entre diferentes interesses e ideias, e facilitador de atividades que utilizam ferramentas do design, empoderando indivíduos, comunidades e outros que façam parte do processo. (SILVA, et al., 2020).

O Design, para o RDL, laboratório do qual o QTI faz parte, também busca promover processos de inovação social, e é utilizado desta forma por diversos atores (CIPOLLA, et al., 2017), “através da idealização, desenvolvimento, configuração, concepção, elaboração e especificação de soluções”, com foco nas interações e ações de coprodução de valor (RIO DESIS LAB, 2021), como o codesign.

O QTI, projeto de extensão foco de análise deste estudo, parte do princípio de que o design para inovação social é uma prática difusa (MANZINI, 2017), que pode amplificar e disseminar casos virtuosos de transição para a sustentabilidade, projetados por cidadãos. Utiliza uma perspectiva de design para selecionar e descrever estes casos de inovação social como iniciativas de projeto, e, divulgando-os, busca inspirar outros cidadãos para que possam fazer, eles mesmos, design para inovação social. Portanto, o projeto tem uma ação amplificadora de boas práticas de projeto.

2.2 Projeto de Extensão Universitária e Protagonismo Estudantil

Segundo Arrais (2021), o contato de estudantes universitários com ações de extensão auxilia a construção de seu perfil profissional, estimulando o pensamento crítico, a reflexão e a intervenção quando e onde necessária. Segundo o autor, o protagonismo estudantil, estimulado por certos projetos de extensão, se dá pela oportunidade de estudantes agirem como operadores, e não como observadores de um projeto desenvolvido por professores ou técnicos.

O RDL age conforme premissas similares – se baseia em ferramentas e princípios do design para apoiar e formar, não só estudantes, mas também cidadãos, como agentes de mudança, estimulando ações de inovação social, promovendo qualidade de vida e sustentabilidade (RIO DESIS LAB, 2022). Dessa forma, o laboratório se coloca como uma oportunidade não só de disseminar a inovação social entre estudantes e a sociedade, mas também de estimular o

protagonismo estudantil, através da autonomia dos extensionistas que operam suas iniciativas.

3 Processo Metodológico

Este estudo foi realizado com base no método de estudo de caso de caráter exploratório (CAUCHICK MIGUEL, 2010), com realização de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas e análise de documentos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica preliminar sobre o tema definido, onde foram estabelecidos os referenciais teóricos principais, descritos na seção 2 deste artigo, e temas relevantes, orientando a elaboração de tópicos e perguntas norteadoras para as entrevistas. Estas não seguiram um roteiro fixo, e buscaram explorar os pontos que os entrevistados julgaram como mais relevantes dentro dos tópicos abordados.

A fim de compreender a iniciativa QTI (pertença institucional, visão geral do histórico, objetivo, características, processos e organização interna) e como o processo de comunicação visual foi eixo do protagonismo estudantil através de um processo de *rebranding*, foram realizadas duas entrevistas individuais com dois alunos extensionistas da UFRJ que atuaram ativamente, tanto como líderes da iniciativa, como de seu *rebranding*:

- Entrevistado 1: 23 anos, aluno do curso de Comunicação Visual e Design da UFRJ, participante do QTI há 2 anos, sendo o último como atual líder da iniciativa;
- Entrevistado 2: 23 anos, aluno do curso de Desenho Industrial – Projeto de Produto da UFRJ, participante do projeto de extensão por 3 anos, sendo os 2 últimos como líder do QTI – participou também da criação da iniciativa.

As informações levantadas na fase de entrevistas foram analisadas, e as citações consideradas como mais reveladoras foram organizadas em tabelas, presentes na seção 4, categorizadas pelos temas em comum. Foram analisados também os documentos disponibilizados pelos entrevistados, referentes ao processo interno de *rebranding*, além do site e redes sociais da iniciativa e laboratório.

Foi realizado também um grupo focal com roteiro semiestruturado (SOUZA, 2020), que contou com a presença de cinco alunos participantes ativos da iniciativa, sendo um deles o entrevistado 1 já apresentado, e os demais descritos abaixo:

- Participante 1: 22 anos, aluna do curso de Biologia, parte da iniciativa desde fevereiro de 2021, integrante da equipe de conteúdo do QTI;
- Participante 2: 21 anos, aluno do curso de Desenho Industrial – Projeto de Produto, parte da iniciativa desde fevereiro de 2021, integrante da equipe de criação do QTI;
- Participante 3: 22 anos, aluna do curso de Arquitetura e Urbanismo, parte da iniciativa desde setembro de 2021, integrante da equipe de conteúdo do QTI;
- Participante 4: 22 anos, aluno do curso de Letras, parte da iniciativa desde fevereiro de 2021, integrante da equipe de pesquisa do QTI.

Uma vez que os dados coletados foram também analisados, as citações mais reveladoras foram adicionadas às tabelas presentes na seção 4.

A tabelas às quais os dados levantados foram adicionados foram baseadas nos Painéis de Resumo de Evidência definidos por Cauchick Miguel (2010). As citações foram organizadas e

agrupadas de acordo com uma categorização de temas recorrentes nas falas dos extensionistas entrevistados:

- Organização da iniciativa;
- Visão sobre a iniciativa;
- Colaboração e Multidisciplinaridade;
- Relação com comunicação visual dentro da iniciativa;
- Processo de *rebranding*;
- Conexão com a iniciativa;
- Protagonismo estudantil;
- Perfil de liderança para a iniciativa;
- Visão do futuro.

Devido ao tempo estipulado para a realização desta pesquisa, além da disponibilidade dos estudantes participantes da iniciativa, foram observadas limitações na quantidade de entrevistas e encontros realizados. A análise objetiva da qualidade gráfica do *rebranding* não foi considerada para a realização deste estudo, e, da mesma forma, não foram realizadas descrições aprofundadas dos processos e ferramentas de design utilizadas, visto que o foco deste estudo foi descrever como o design atuou como ferramenta para o protagonismo estudantil, e não oferecer e sintetizar uma metodologia para obter tal resultado.

4 Resultados

4.1 Detalhamento do Contexto

4.1.1 A pertença institucional do projeto: USIS e RDL

O QTI é uma das iniciativas desenvolvidas pela USIS, que é um projeto de extensão universitária da UFRJ, desenvolvido pelo RDL, integrante da rede internacional DESIS. A USIS tem como propósito a implementação de um modelo de interação da universidade com a sociedade em geral (USIS, 2018).

O laboratório é coordenado pelo programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, e envolve alunos de diferentes cursos da universidade, abordando assuntos como empreendedorismo, inovação social, relações sociais, design (e seus diversos campos) e administração – sempre destacando o valor trazido pelos participantes e envolvidos nas diversas atividades promovidas (CIPOLLA, et al., 2017).

A USIS do RDL agrega estudantes da UFRJ interessados para apoiar e desenvolver projetos de inovação social, atuando como agentes de mudança (RIO DESIS LAB, 2021). O QTI foi uma das iniciativas desenvolvidas, denominado inicialmente com o nome de Inspiração, em 2020.

O QTI tem como objetivo divulgar, disseminar e destacar iniciativas e ações de cidadania ligadas à inovação social ao redor do mundo, agindo como um portal de notícias positivas, a fim de inspirar outras ações e iniciativas em outros contextos e localidades para que mais indivíduos, estudantes e comunidades possam também fazer design para inovação social (QUE TE INSPIRA, 2021).

4.1.1 Que Te Inspira: histórico, características, processos e organização interna, tal como percebidos pelos estudantes

Após o início da pandemia de Covid-19 no Brasil no ano de 2020, as atividades presenciais da UFRJ foram suspensas, e as reuniões periódicas do RDL e suas iniciativas precisaram passar por um processo de adaptação para o formato remoto. Ainda em 2020, alguns estudantes trouxeram para discussão em reuniões o fato de que as redes sociais estavam tomadas por notícias negativas, e como isso estava influenciando negativamente a saúde mental de quem via constantemente esse fluxo negativo.

Alguns extensionistas, de cursos de design da UFRJ, reconheceram então neste contexto uma oportunidade de ação e desenvolveram uma iniciativa, nomeada InspirAção, que teve sua primeira publicação em redes sociais em abril de 2020: seu objetivo era realizar uma série publicações divulgando notícias e ações positivas ao redor do mundo durante o período da pandemia, e apesar dela. Desde o início das atividades da iniciativa, ainda como InspirAção, os estudantes tinham suas ações guiadas por seu objetivo, e não se importavam com números das redes sociais, mas sim com o impacto que suas ações geravam. A qualidade, para eles, sempre esteve como principal valor da ação, como pode exemplificado na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Visão da iniciativa

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|--------------------------|---|
| Visão sobre a iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • “temos um cuidado interno para não divulgar notícias hipócritas, [...] temos um funil interno para passar [apenas] coisas legais para a sociedade” • “temos muito mais que pensar na qualidade do que estamos fazendo, [...], as coisas vão crescer naturalmente enquanto fizermos o nosso trabalho, [...] nunca fez parte do nosso trabalho divulgar o nosso trabalho”. • “Não importa a dimensão da ação, mas sim o que tá sendo feito” |

Fonte: Autor

Os entrevistados deixaram claro que a iniciativa permite que cada estudante consiga contribuir com ideias, ou tirar dúvidas sobre os métodos de trabalho desenvolvido, o que é relevante pois é frequente os novos integrantes da equipe têm dúvidas processuais e sobre ferramentas utilizadas. A cada período letivo da universidade, uma rotação de extensionistas acontece: alguns estudantes se desconectam da iniciativa por razões diversas, variando de disponibilidade de tempo a razões pessoais, e novos estudantes de diferentes cursos de graduação se inscrevem para auxiliar e compor a equipe.

Atualmente, a equipe do QTI desenvolve o seu trabalho a partir de três setores: pesquisa, conteúdo e criação. Os membros de cada setor desenvolvem tarefas independentemente, podendo conduzir reuniões paralelas entre seus integrantes, ou reuniões com todo o time. Os líderes da iniciativa, dentre outras atribuições, garantem o funcionamento e harmonia entre os setores.

4.1.2 Dinâmica da equipe: design no contexto de uma multidisciplinaridade colaborativa

Apesar da iniciativa ter sido idealizada por estudantes de design, em um laboratório orientado pelo design, com o desenvolvimento da iniciativa e chegada de novos extensionistas, os cursos de graduação dos participantes foram se diversificando, e oportunidades de aprendizado e colaboração foram se multiplicando.

A multidisciplinaridade dos estudantes envolvidos é percebida como muito positiva para os entrevistados, que consideraram as perspectivas “de fora” – tanto de fora da iniciativa, em relação a novos extensionistas, quanto de fora da área de design, por estudarem outra área de conhecimento – como muito importantes e enriquecedoras para seus trabalhos e discussões, assim como uma oportunidade de colaboração e aprendizado mais rara, diferente da existente em sala de aula. O valor presente nas interações e trabalho colaborativo multidisciplinar foi destacado por quase todos os entrevistados (vide Tabela 2).

Tabela 2: Colaboração e Multidisciplinaridade

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|-------------------------------------|--|
| Colaboração e multidisciplinaridade | <ul style="list-style-type: none"> • “O projeto é muito legal justamente por esse aspecto colaborativo, ele foi se transformando a partir do que cada um foi desenvolvendo”. • “Sempre tivemos um espaço bem legal para troca”. • “[O QTI] tem muito essa cultura de multidisciplinaridade, [...] [muitas áreas diferentes] que vinham e colaboravam com o projeto, [...] todo mundo tem um pouco de conhecimento e experiência de vida para colaborar e desenvolver o projeto.” • “[...] o próprio fato de entrarem extensionistas novos, vindos de outras experiências e projetos [...] foi valioso por causa disso, porque não estavam lá desde o início.” • “[O que] deixou o <i>rebranding</i> muito mais valioso foi a presença dos extensionistas de fora, então muitas vezes eles chegavam e não entendiam, [...] no início ficavam meio acanhados, mas depois perguntavam e me forçava a reestudar e entender o porquê de fato [aquilo] era importante e me tirar da zona de só completar as coisas [...] e tentar tirar valor daquilo.” • “Por ser interdisciplinar e eu ser de uma área diferente, tinha muita coisa que eu não tinha noção, [...] muito termo que eu não sabia nada, que eu não entendia nada. [Com o <i>rebranding</i>] eu acabava aprendendo coisas novas, tanto de design, como de outros setores.” |

Fonte: Autor

A colaboração é uma característica muito valorizada pela iniciativa, o que indica a compreensão da relação que o RDL tem com design, ensino, pesquisa e design para inovação social, que coloca o codesign, a colaboração em processos de design, como extremamente importante para a inovação social (CIPOLLA, et al., 2017). Apesar do QTI se organizar de forma setorizada, e não haver necessidade de discussões frequentes para divisão de tarefas, uma vez que cada setor e cada membro tem funções específicas, todos os participantes têm direito de, e são incentivados a, expressar opiniões e sugestões; em consequência disso, a iniciativa se molda de acordo com os extensionistas que compõem a equipe multidisciplinar.

4.2 Processo de *Rebranding*

4.2.1 Motivação e estrutura do processo de *rebranding*, do pronto de vista dos estudantes

Em 2021, os participantes da iniciativa identificaram uma oportunidade de realizar um *rebranding* do InspirAção, que envolveu todos os participantes ativos durante o período, e resultou em uma nova identidade visual, tom, padrão visual e guias de comunicação, um melhor entendimento da iniciativa como um todo, e o novo nome: QTI - Que Te Inspira.

Após aproximadamente um ano de atuação do InspirAção, foi identificada uma nova oportunidade de reestruturar a iniciativa. O InspirAção havia sido criado como uma resposta à negatividade de notícias nas redes sociais por conta do início da pandemia de Covid-19. Após este período inicial de atuação, já havia uma rotina estabelecida para a equipe de extensionistas, e novos extensionistas haviam se juntado ao time, mas o comportamento “negativo” das redes sociais, não estava mais tão presente, e seu propósito inicial se tornou obsoleto.

Dessa forma, a fim de melhor definir as visões e valores, e formular um novo plano de ação, objetivos, e posicionamento interno e externo, além de uma reavaliação da identidade e comunicação visual, foi-se realizado um *rebranding*.

Os extensionistas optaram por conduzir o processo após identificarem que a iniciativa possuía um potencial que não estava completamente traduzido na identidade InspirAção, havendo oportunidades de mudança e melhoria. Segundo os estudantes entrevistados, este *rebranding* se traduziu como uma busca por uma identidade, não apenas visual, que fosse individual e marcante, e que representasse os valores e potências identificados pelos seus integrantes. Neste estudo, o *rebranding* de uma marca – ou iniciativa – é entendido como um termo que sintetiza três ações: mudança de nome, mudança de estética e reposicionamento no mercado (MUZELLEC, et al., 2003).

Um dos extensionistas, neste estudo identificado como entrevistado 1, por conta de seu curso de graduação, e cursos livres que havia feito, se propôs a conduzir o processo, tendo o restante dos extensionistas como participantes.

O processo de *rebranding* aconteceu em paralelo às atividades de rotina da iniciativa, e durou cerca de 7 a 8 meses, se estendendo, dessa forma, por quase dois períodos letivos da universidade, contando com uma reunião por semana em sua maioria – totalizando em torno de 30 reuniões. O motivo desta duração se deu pela não delimitação de uma data limite para a finalização do processo, somado ao tempo livre limitado para a dedicação dos estudantes de graduação, uma vez que, além das outras atividades estudantis universitárias, as atividades do projeto de extensão continuaram sem interrupção no período em que o processo estava sendo realizado

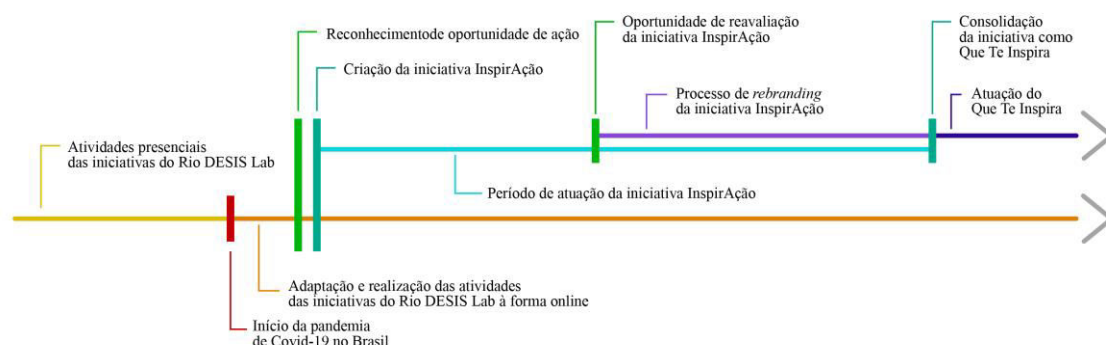
Todos os extensionistas foram convidados a participar do processo, porém não foram obrigados. Apesar da não obrigatoriedade, os entrevistados relataram que toda a equipe comparecia às reuniões. O grupo que participou do processo foi composto por uma média de 10 alunos, em sua maioria dos cursos de Comunicação Visual e Design, Desenho Industrial – Projeto de Produto, e Arquitetura, mas havendo também alunos de outros cursos, como Biologia e Letras.

Durante o *rebranding*, o líder da iniciativa, à frente do processo, destacou que não teve tanto protagonismo de decisão e discussão em nenhuma das etapas, optando por tomar o papel de facilitador das ferramentas e mediador das discussões, agregando diferentes ideias e estimulando opiniões e sugestões, deixando os outros extensionistas à frente da autorreflexão e autoconhecimento da iniciativa, a partir do trabalho que já estava sendo desenvolvido, confirmando as visões de Silva, et al. (2020) e Manzini (2008) sobre os processos de codesign e o papel do designer em processos de inovação social.

O processo ocorreu inteiramente liderado pelos estudantes, porém contou com momentos de apresentação do andamento do *rebranding* para a professora coordenadora do laboratório, que auxiliou nos momentos chave de decisões de alternativas apresentadas ao final do processo.

A partir dos dados coletados nas entrevistas, documentos e atividades, foi construída uma linha do tempo simplificada com os estágios pelos quais o QTI passou dentro do RDL, desde a sua criação até o momento atual, o que inclui a mudança do nome da iniciativa (de InspirAção para QTI) e o processo de *rebranding*, tal como ilustrado na Figura 1 abaixo:

Figura 1: Linha do tempo do Que Te Inspira



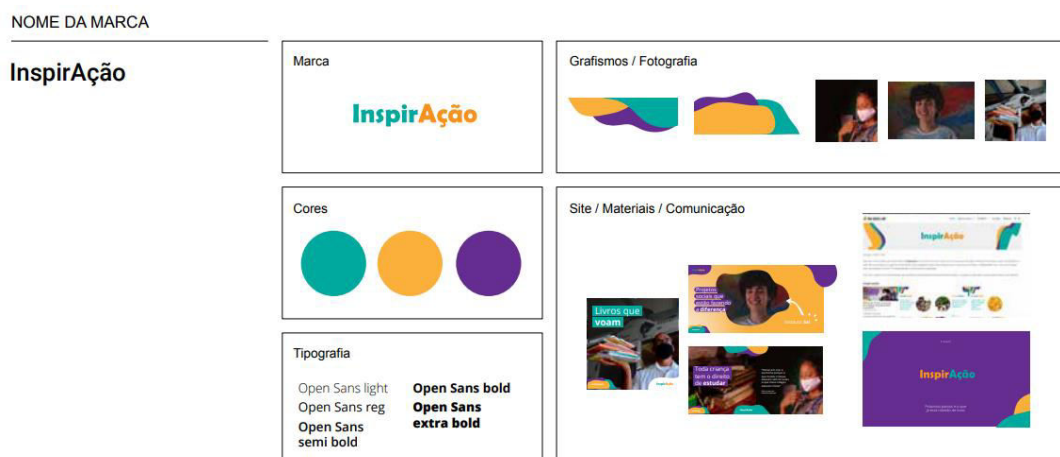
Fonte: Autor

4.2.2 Ferramentas e Processos utilizados

O processo do *rebranding* incluiu ferramentas para definição de aspectos administrativos, de marca, posicionamento e identidade visual, entre outros. Todo o processo foi realizado colaborativamente, e os resultados foram registrados e organizados em relatórios internos para cada etapa concluída, sendo elas “Estratégia”, “Universo Verbal” e “Marca e Universo Visual”, tal como descrito a seguir.

Na etapa “Estratégia” foram realizadas análises de SWOT e uma auditoria visual e verbal de marca (vide Figura 2) – uma verificação de todos os elementos de identidade e linguagem da marca, assim como seu universo visual, conforme exemplificado por BRANWARD (2022) – a fim de realizar um diagnóstico de como a iniciativa se encontrava.

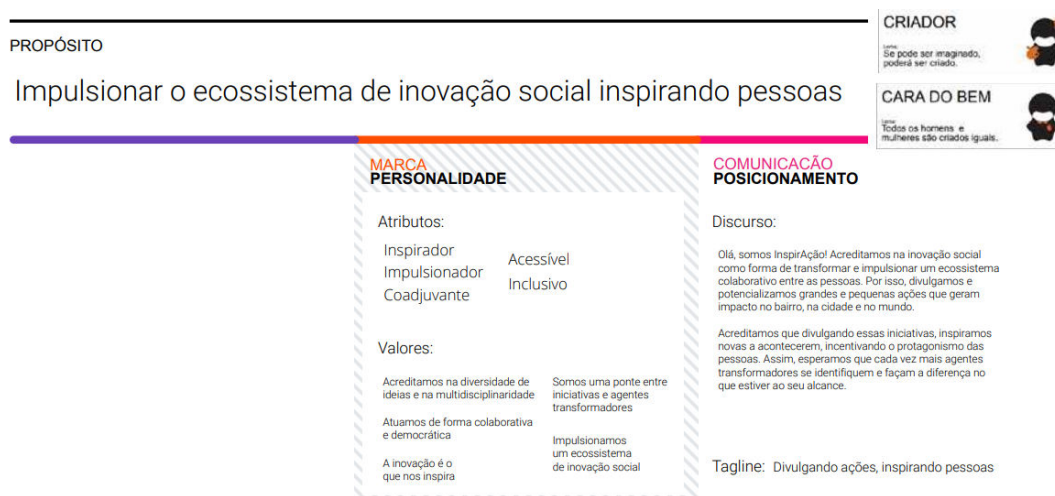
Figura 2: Extrato da auditoria visual realizada



Fonte: QTI

Foram utilizadas então as ferramentas de Lean Canvas, identificando a proposta de valor da iniciativa como “oferecer conteúdo sobre inovação social de pequenas e grandes ações com potencial inspirador e transformador”. Como diretrizes estratégicas, foram definidas as necessidades de transmissão do conteúdo produzido através de diferentes formatos e de maneira acessível, priorizar iniciativas de inovação com potencial transformador, comunicar de forma simples e descontraída, e firmar parcerias com outras iniciativas que agreguem valor e oportunidades. Os valores, propósitos, posicionamento e até mesmo os arquétipos relacionados à comunicação foram definidos e/ou reavaliados. Seu propósito foi definido como “impulsionar o ecossistema de inovação social inspirando pessoas, conforme a Figura 3 abaixo:

Figura 3: Extrato do relatório da primeira etapa do *rebranding*



Fonte: QTI

Uma vez realizado o diagnóstico e definidas as bases da comunicação e propósito da iniciativa, a etapa “Universo Verbal” teve seu início, contando com etapas relacionadas ao *namining*, voz da marca e tons de voz, e território de palavras (termos relacionados, identificados facilmente pelo público, palavras e termos a serem evitados, e palavras a serem apropriadas pela marca, alinhadas à estratégia e que a valorizam). Foi nesta etapa que o nome QTI - Que Te Inspira foi consolidado como nova identificação da iniciativa, e as características verbais da comunicação foram delineadas.

Deu-se início então à última etapa, “Marca e Universo Visual”, que consistiu, principalmente, de atividades de criação e testes para desenvolver de forma visual os conceitos definidos em todas as etapas anteriores – de forma que todas as definições e identificações do grupo fossem traduzidas visualmente (Ver Figuras 4 e 5).

Figura 4: Extratos da apresentação da versão final da nova identidade



Fonte: QTI

Figura 5: Comparação da antiga e nova identidade visual da iniciativa



Fonte: QTI

Todo o processo de decisão em relação às opções desenvolvidas, a opção selecionada, e as alterações e versões feitas e escolhidas foi realizado pelos próprios estudantes, com a presença da professora coordenadora do laboratório em momentos chave de decisão, agindo como uma visão externa à iniciativa e auxiliando a garantir uma coesão visual e estratégica.

4.2.3 Conclusão do processo: a nova identidade do projeto e consequências internas, a partir da visão dos participantes

O processo de *rebranding* concluiu-se com dois aspectos marcantes: o desenvolvimento de uma nova identidade visual, que se traduziu também em uma nova compreensão dos alunos sobre o projeto, resultando em um sentimento de identificação ainda mais forte.

Após a consolidação da nova identidade visual, a primeira publicação na nova página de rede social pós *rebranding* foi ao ar em setembro de 2021, no perfil de Instagram @queteinspirafrj. O conteúdo dos produtos desenvolvidos pela iniciativa não sofreu mudanças drásticas, mas as organizações e entendimentos internos do projeto se tornaram muito mais claras para seus integrantes: o QTI se propõe a agir como um portal de notícias positivas, buscando incentivar a solidariedade, ações positivas e inovação social entre a população, através da divulgação de notícias e ações ao redor do mundo com estes temas.

A comunicação visual da iniciativa foi reconhecida como extremamente importante, tanto na base de atuação e concepção do QTI enquanto portal de notícias, que deve criar materiais gráficos que divulguem iniciativas diferentes, mas também na própria execução do processo de *rebranding*, como demonstrado na Tabela 3. Os entrevistados concordaram que o *rebranding* não serviu apenas para atualizar a identidade visual e tom da comunicação da iniciativa a partir dos objetivos e visões para o futuro decididas pela equipe, mas também admitiram que o processo forçou todos os participantes – inclusive os que estavam presentes no projeto de extensão antes da criação do Inspiração – a delinear a iniciativa e realmente entendê-la, reavaliando todos os pontos que foram definidos no começo de sua atuação, sob a luz da prática que possuíam em sua execução nos meses anteriores.

Tabela 3: Comunicação visual e QTI

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|---|--|
| Relação com comunicação visual dentro da iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • “[A comunicação visual é] essencial, por que como somos um portal de notícias, queríamos passar a informação de maneira mais eficiente e atrativa, seja nos layouts de feed e stories de Instagram quanto nos banners no site”. • “Acho que [a comunicação visual] foi importante em todo o processo, até porque fomos guiados por ferramentas visuais de listas e quadrantes para reunir tudo o que tínhamos de insights no papel, de maneira organizada. Mas, além de ferramenta, foi essencial para estudarmos benchmarks visuais que vieram a nos ajudar a construir nossa marca e identidade visual.” • “Algo visualmente agradável acaba sendo ‘melhor aceito’, quando falamos de redes sociais. Sempre tivemos essa preocupação de ter uma comunicação visual bem definida, bem clara, utilizando bastante imagem. [...] Quanto mais visualmente agradável, melhor a informação vai ser disseminada.” |

Fonte: Autor

Mesmo estudantes que não são da área do design, e não estavam familiarizados com o processo e ferramentas utilizadas, apontaram a importância e valor do processo como um todo (vide Tabela 4); o que destacou para os participantes o valor do design e do designer enquanto condutores e facilitadores de processos de *codesign*, mesmo entre indivíduos que não tem familiaridade com o tema reforçando os conceitos de Silva, et al. (2020) e Manzini (2008).

Tabela 4: *Rebranding* do QTI

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|-------------------------------|---|
| Processo de <i>rebranding</i> | <ul style="list-style-type: none"> • “Nos forçou a entender o que a gente queria divulgar.” • “Tudo que a gente foi observando a gente foi colocando em prática, que a gente via que tinha potencial, então o projeto foi crescendo em conjunto com esse processo de <i>rebranding</i>”. • “Todo o processo de diagnóstico, de tom, de linguagem, foi tudo feito muito colaborativamente”. • “[Estudar a nós mesmos] ajuda, mas ao mesmo tempo é desafiador porque você não consegue ficar só no estereótipo [...], a gente queria fazer a parada mais refinada possível, responder o mais sincero para a gente colher os resultados e não ser algo só para preencher. Então acho que ajuda sim pelo fato de você está envolvido, mas é difícil de você não colocar muito a sua carga pessoal, por mais que seja inerente. [...] Como os próprios clientes éramos nós mesmos, a gente fazia as perguntas e já tentávamos responder.” • “A gente vê nas estratégias que a gente monta, nos próximos conteúdos que a gente quer lançar, a gente vê que todo o estudo não foi à toa.” • “[quando falamos] que a gente aprendeu muito, não necessariamente [quer dizer] que o <i>rebranding</i> ensinou algo, mas nos fez refletir sobre o que que a gente estava falando sobre nós mesmos” • “[...] O <i>rebranding</i> mostrou o que cada um faz em cada etapa, [...] deu ideias de como a gente podia melhorar a relação entre a gente” |

Fonte: Autor

As reflexões propostas pelo processo de *rebranding* também fizeram com que os extensionistas reformulassem a organização interna da iniciativa e a otimizassem, uma vez que todo passo a passo do seu trabalho foi descrito, analisado e teve seu valor e resultados considerados, juntamente com as relações de cada etapa do trabalho, conforme citações da Tabela 5. O processo de *rebranding* e sua metodologia, demonstrou aos estudantes a importância da gestão e da responsabilidade de cada integrante em um processo de projeto. Todos os estudantes entrevistados concordaram que o processo foi positivo, não somente a título de conhecimento do trabalho de outros participantes e outros setores da organização interna da iniciativa; mas também sobre o andamento do mencionado trabalho, com os próprios extensionistas identificando oportunidades de auxiliar as tarefas uns dos outros, e até mesmo garantir um resultado melhor para cada notícia divulgada.

Tabela 5: Organização da iniciativa

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|---------------------------|---|
| Organização da iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • “[o ciclo de trabalho] funciona muito bem e a gente investiu muito tempo em organizar isso para se tornar uma coisa sustentável.” • “A gente criou esse clima de agência interna que funciona muito bem. Eu não preciso mais falar nada no grupo para tudo fluir perfeitamente.” • “A gente não só entendeu o que a gente tinha que fazer, quanto o que os outros tinham que fazer e como a gente podia ajudar nisso” |

Fonte: Autor

Ao melhor entender o histórico, objetivos e valores da iniciativa, os estudantes conseguiram também uma perspectiva mais clara para as possibilidades e potências futuras do QTI (vide Tabela 6), concluindo que ainda há muito potencial de ação, e que existem diversas oportunidades de crescimento e colaboração ainda não exploradas por eles. Foram apontados exemplos de possibilidades de não apenas divulgar, mas também realizar de forma prática ações positivas de inovação social pelo QTI, e estimular ainda mais o protagonismo estudantil dentro e fora da universidade.

Tabela 6: Visão do Futuro da iniciativa

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|-----------------|---|
| Visão do futuro | <ul style="list-style-type: none"> • “O Que Te Inspira tem um potencial enorme [...] de ser muito maior, não só compartilhar ações, mas promover as próprias ações. • “[...] o ciclo, se bem administrado por todo mundo, a tendência sempre é melhorar” • “acho que o projeto tem muito potencial, tanto que vou permanecer nele” |

Fonte: Autor

4.3 Comunicação visual como eixo do protagonismo estudantil através de um processo de *rebranding*

O protagonismo estudantil no projeto e na iniciativa estudada foi considerado como uma das características de maior relevância e importância, em ambos os aspectos relacionados à atuação dos estudantes nas atividades da iniciativa quanto à condução do processo de *rebranding*.

Esse protagonismo identificado foi relativo também ao laboratório como um todo, na forma que os extensionistas tem permissão e incentivo a desenvolver e aplicar ações e tarefas de suas iniciativas sem a supervisão direta da coordenadora do laboratório; de forma interna à iniciativa, os estudantes estimulam uns aos outros a propor ideias à equipe, discuti-las, e colocá-las em prática, mesmo que não sejam os líderes de suas iniciativas.

O processo de *rebranding* se mostrou como um grande exemplo deste protagonismo estudantil que já estava presente, utilizando ferramentas e métodos da comunicação visual e design para expor a posição de operadores dos participantes, ao mesmo tempo que aumentava a identificação que eles tinham com sua iniciativa, ao aumentar o conhecimento e entendimento que tinham sobre ela. Um dos entrevistados destacou que muitos extensionistas se identificam tanto com a iniciativa que acabam por permanecer na equipe mesmo após atingirem o limite de horas de extensão concedidos pela universidade. Há, dentro da iniciativa, um reconhecimento de que os extensionistas não somente realizam trabalhos para o QTI, mas sim que compõem o QTI, como parte dele (vide Tabela 7).

Tabela 7: Conexão com a iniciativa

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|--------------------------|--|
| Conexão com a iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • “[Mesmo depois de terminar as horas de extensão] a gente acaba se apegando aos projetos e continua trabalhando.” • “Deixamos as pessoas a vontade para participar se quisessem [do processo de <i>rebranding</i>], e todo mundo quis”. • “A gente acaba se apegando ao projeto porque vê que tem valor” • “não somos estudantes que trabalham no Que Te Inspira”, nós somos o Que Te Inspira” |

Fonte: Autor

Ao colocar os estudantes em uma posição de protagonismo, mesmo que tenham pouca ou nenhuma experiência na área da qual estão encarregados, eles são encorajados a buscar soluções para as barreiras encontradas, seja por pesquisa própria ou buscando auxílio dos colegas extensionistas, gerando ainda mais trabalho colaborativo e oportunidade de aprendizado.

Esse protagonismo é incentivado em todas as iniciativas da USIS, através da forma como são desenvolvidas e conduzidas pelos próprios participantes – uma vez que um dos pilares do RDL é incentivar estudantes, e cidadãos, a se tornarem agentes de mudança (RIO DESIS LAB, 2021). O InspirAção foi delineado e estruturado pelos próprios extensionistas, tendo seu início na identificação de uma oportunidade de ação por eles, após o debate levantado também pelos próprios. O QTI surgiu após a identificação de oportunidade de reavaliação da iniciativa já existente pelos próprios extensionistas, e o *rebranding* foi liderado e desenvolvido pela própria equipe.

Os entrevistados concordaram que a autonomia para tomar as decisões relativas à criação, andamento e organização da iniciativa é muito positiva, mas que também possui aspectos negativos, conforme Tabela 8. Muitas vezes, por conta de sua falta de experiência, visto que ainda são estudantes de suas respectivas áreas, eles reconhecem que falham em avaliar todas as alternativas de solução para um problema, e necessitam de uma opinião, esclarecimento ou avaliação de um profissional ou professor para se tranquilizarem quanto a decisões tomadas. Os próprios entrevistados, porém, reconheceram que poderiam usar sua autonomia para solicitarem mais constantemente esses encontros, vocalizando suas necessidades e buscando

mais conexões e parcerias – o que exemplificou uma das características sinalizadas como importante para os próprios extensionistas, em especial para os líderes da iniciativa: buscar constantemente a evolução da iniciativa, exercitando o seu protagonismo. Ficou claro nas entrevistas, que apesar da disponibilidade constante de orientação docente sob solicitação, sempre ressaltada e bem conhecida pelos integrantes antigos, quando deixados em autonomia de ação os estudantes não foram ativos em requisitá-la, desconheciam ou desconsideraram tal possibilidade durante o processo. No entanto, isto não gerou paralisação nos mesmos, mas a busca por respostas independentes e autoconhecimento. Houve, entretanto, clara solicitação de avaliação docente ao final do processo, antes da divulgação efetiva do novo *branding* nas redes, tendo sido apresentadas duas opções para discussão e deliberação final conjunta.

Tabela 8: Protagonismo estudantil

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|-------------------------|---|
| Protagonismo estudantil | <ul style="list-style-type: none"> • “Acho que [ter autonomia de decisões relacionadas ao projeto] foi muito positivo por todo o empenho em fazer dar certo vir de nós alunos, mas com certeza tivemos alguns momentos de dúvida que uma pessoa um pouco mais experiente na área iria ser muito útil. Mas justamente pelo fato de não ter essa pessoa, fazia com que nós [...], como líderes nos virássemos para tirar o máximo de proveito do processo”. • “Eu acho incrível essa autonomia, mas é preciso que os extensionistas, e principalmente os líderes, estejam dispostos a querer evoluir o projeto constantemente.” • “Apesar de termos autonomia total no processo, eu me senti encarregado de fazer as pessoas não perderem tempo, então um ponto negativo seria que se tivessem reuniões pontuais com pessoas da área seria muito bom, mas ao mesmo tempo a autonomia nos forçou a descobrir tudo sozinhos, então é uma faca de dois gumes.” • “A gente é autônomo com os nossos próprios deveres e ideias, mas a gente se ajuda o tempo todo, a colaboração é muito forte” • “É muito valioso o que temos internamente, porque te ensina a ser um profissional melhor, te ensina a ter iniciativa a melhorar algo” |

Fonte: Autor

Em relação a este perfil de liderança da iniciativa, especificamente para uma iniciativa com alto protagonismo estudantil como o QTI, conforme a Tabela 9, os entrevistados citaram características que consideram importantes para tal: mente aberta, paciência, capacidade de identificação de oportunidades, pensamento criativo, capacidade de integração e gestão de ideias e da equipe, capacidade de converter ideias em planejamento e ações, e tomada de decisões colaborativamente.

Tabela 9: Perfil de liderança para a iniciativa

| Tema | Pontos relevantes das entrevistas |
|---------------------------------------|--|
| Perfil de liderança para a iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • “A pessoa que porventura for passar a liderar esse projeto tem que ter uma mente muito aberta, para lidar com muitas pessoas, rotinas diferentes, de cursos diferentes, que nem sempre vão estar familiarizadas com processos de design, processos gráficos, pessoas que vão precisar ser ‘treinadas’, [...] paciência nesse sentido.” • “[O líder deve ter] pensamento mais criativo, que identifique as oportunidades de onde o projeto pode ir, que consiga tomar decisões em conjunto com a |

equipe, que não seja uma pessoa que tome decisões sozinha”.

- “Com certeza o fato de estudar design me ajudou a estar nesse papel [de líder de projeto], mas não é um fator determinante que uma pessoa que não é da área não consiga.”
- “O estudo de design é muito bom porque ele já te dá esse pensamento de como fazer as peças funcionarem. Acho que o perfil de liderança é um cara que sabe integrar a equipe, sabe fazer funcionar, organizar o que é prioridade [...], como fazer acontecer aquilo que fica na cabeça das pessoas.”

Fonte: Autor

5 Considerações Finais

Os achados iniciais sobre o protagonismo dos estudantes da iniciativa QTI expõem a identificação que eles sentem com o projeto de extensão, e, no processo de aquisição deste protagonismo, foi destacada a importância que colocaram na identidade visual da iniciativa, tanto na atuação cotidiana, quanto na identificação da necessidade de passar por um processo de *rebranding*. A identidade visual e comunicação do QTI possuíram um papel extremamente importante desde a concepção do InspirAção, até a relação que os próprios estudantes têm com a iniciativa.

Esse protagonismo estudantil não foi desenvolvido por conta do processo de *rebranding* proposto pelos estudantes, mas sim justamente o contrário: o protagonismo já existente no comportamento e tomada de decisões dos estudantes tornou o processo de *rebranding* possível, e materializou-se pelas ferramentas de design utilizadas. Desta forma, ao mesmo tempo que o protagonismo não foi identificado como consequência do processo de *rebranding*, o processo de *rebranding* foi identificado como um catalisador do protagonismo estudantil – os estudantes foram confrontados com diversas ferramentas e processos inerentes à construção de marcas que os forçaram a analisar o posicionamento, ações e objetivos de toda a iniciativa, e realmente entendê-la como um todo, seu histórico, objetivo, características, processos e oportunidades. Esse conhecimento gerou um aumento de identificação, e através dele, um fortalecimento do protagonismo.

Ao tomar posse da iniciativa, após aprofundar seus conhecimentos sobre ela, os estudantes decidiram por si mesmos refazer sua identidade visual, se definindo e delineando ainda mais enquanto iniciativa durante o processo. A identidade visual foi identificada como uma ferramenta do estudante de design para fortalecimento do protagonismo. Dentro de um laboratório orientado pelo design e inovação social, ainda que não houvesse apenas estudantes de design como extensionistas, os estudantes da área guiaram os extensionistas menos familiares com o processo metodológico e ferramentas.

Para muitos estudantes, essa concretização de iniciativas estudantis dentro dos projetos de extensão da USIS é uma experiência muito diferente das outras atividades da universidade, inclusive de suas aulas regulares. O RDL cria ambientes que facilitam o surgimento e fortalecimento desse protagonismo estudantil, colocando estudantes como operadores dos projetos e iniciativas.

Dessa forma, foi encontrado que os processos e atividades desenvolvidas de forma autônoma pelos estudantes extensionistas, com destaque para o *rebranding* realizado, foram de consequências muito profundas, gerando ainda mais um sentimento de conexão com a iniciativa, fortalecendo seu protagonismo nela. O tempo de duração deste processo, entretanto, foi extremamente longo, se estendendo além de um período letivo da

universidade – o que foi negativo já que os estudantes estavam trabalhando sem um prazo pré-estabelecido, adiando o lançamento da nova identidade e organização da iniciativa; mas também teve seu lado positivo ao permitir que os estudantes aprendessem com os próprios erros no seu próprio tempo, e se atentassem aos detalhes do que estavam desenvolvendo, realmente refletindo sobre suas decisões e utilidade de cada ferramenta e método utilizados.

O design, portanto, presente no processo de *rebranding*, nas atividades de rotina da iniciativa, e nas bases teóricas e práticas de funcionamento de todo o laboratório do qual o QTI faz parte, auxilia no processo de protagonismo ao fornecer ferramentas que auxiliam, fortalecem e fomentam o codesign e a colaboração, elementos indispensáveis à criação de soluções ligadas à inovação social e sustentabilidade (CIPOLLA, et al., 2017). Esse processo colaborativo, apesar de liderado pelos estudantes das áreas de design, envolveu todos os alunos de forma igualitária, os introduzindo aos processos e ferramentas do design e codesign, disseminando esse conhecimento, e pondo em prática as características do design como ferramenta de mediação e facilitação, conforme proposto por Silva, et al. (2020). Os estudantes que ainda não estavam familiarizados com estas ferramentas, processos e conceitos do design, ainda que houvesse um período de adaptação no começo, ao final do processo haviam desenvolvido uma maior apreciação pelo design, e reconheceram sua importância não apenas no processo de *rebranding*, mas na iniciativa e laboratório como um todo, reforçando os conceitos apresentados por Manzini (2008).

Apesar do alto nível de protagonismo dos estudantes, por conta de sua imaturidade profissional, advinda de sua formação em andamento, em determinadas etapas do processo ainda se fez necessária a orientação da coordenadora do laboratório, para garantir a qualidade gráfica e conceitual da iniciativa; o que indica que o diálogo entre estudantes e professores ainda é benéfico e essencial para o desenvolvimento de projetos liderados e protagonizados por estudantes no ambiente universitário.

Ao se estudar os impactos e características do uso de ferramentas do design e comunicação visual na delineação e autoconhecimento de projetos, iniciativas, ações, entre outros, e suas consequências no protagonismo estudantil, principalmente em processos de inovação social, se torna possível promover condições similares em outros contextos, estimulando a disseminação desta prática, aumentando seu valor e beneficiando os participantes e a sociedade que entrará em contato com ela.

Estudos futuros podem continuar os achados deste artigo neste, ou em outros projetos de extensão e/ou de processos de inovação social, expandindo a quantidade de participantes entrevistados, dinâmicas realizadas para coleta de dados, e destacando as ferramentas utilizadas para organização interna de tarefas, processos e projetos.

6 Referências

ARRAIS, E., et al. O protagonismo estudantil na extensão universitária: a experiência do núcleo de atualização pública na Universidade Federal do Cariri. **Revista Conexão UEPG**. Ponta Grossa, v. 17: p. 01-12, 2021.

Auditoria Visual de Marca. **Branward**, 2022. Disponível em:
<<https://branward.com/branderstand/auditoria-visual-de-marca/>>. Acesso em 31 jul. 2022.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2010.

CIPOLLA, C. et al. Design for social innovation between university and the broader society: a mutual learning process. **Mix Sustentável**, Florianópolis, v. 3, n. 4: p. 109-118, nov. 2017.

DESIS NETWORK. Desis Network, 2020. **About**. Disponível em: <https://www.desisnetwork.org/about/>. Acesso em: 06 mar. 2022.

DZIOBCZENSKI, P. et al. Inovação Através do Design: Princípios Sistêmicos do Pensamento Projetual. **Design & Tecnologia**, v. 03, p. 54-63. 2011.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2008.

MANZINI, E. **Design quando todos fazem design: uma introdução ao design para a inovação social**. Editora Unisinos, 2017

Muzellec, L, et. al. Corporate rebranding - an exploratory review. **Irish Marketing Review**, v. 16, n. 2, p. 31-40. 2003

QUE TE INSPIRA. Rio DESIS Lab, 2021. **Que Te Inspira**. Disponível em: <https://desis.rio.br/projetos/covid-19/queteinspira/>. Acesso em 06 mar. 2022.

RIO DESIS LAB. Rio DESIS Lab, 2021. **Quem somos**. Disponível em: https://desis.rio.br/quem_somos/. Acesso em 06 mar. 2022.

SILVA, C. S., et al. O design no desenvolvimento de cidades humanas inteligentes. **Bitácora Urbano Territorial**, v. 30, n.3, p. 27-41, set/dez. 2020.

SOUZA, L. Recomendações para a Realização de Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa. **PSI UNISC**, Santa Cruz do Sul, v. 4, n. 1, p. 52-66, jan/jun. 2020.

USIS. USIS, 2018. **Sobre**. Disponível em: <http://usis.rio.br/sobre/>. Acesso em 29 mar. 2022.