

14º Congresso Brasileiro de Design: Conversação

Cartas para o Design Estratégico: um espaço de conversação sobre o futuro da área no Brasil

BARAUNA, Debora; Doutora em Design; Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS. dbarauna@unisinis.br

SILVA, Marcia Santos da; Doutoranda em Design; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. msspoars@edu.unisinis.br

SILVA, Giulia Locatelli; Mestranda em Design; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. giulialocatelli@edu.unisinis.br

BARBOSA, Carolina Tomaz; Mestranda em Design; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. barbosacarolina@edu.unisinis.br

DIEHL, Márcia Regina; Doutora em Design; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. marciadiehl@gmail.com

FREIRE, Karine de Mello; Doutora em Design; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. kmfreire@unisinis.br

O Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos dedica-se a promover a área de concentração “Design Estratégico” e coordena, desde 2008, o periódico “*Strategic Design Research Journal*” ou SDRJ (Qualis CAPES B1). Em ambos os contextos, através dos tempos, o Design Estratégico vem se reconfigurando e ganhando novos Autores bem como novas perspectivas de atuação. Assim, a proposta para a Conversação no 14º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, para além de celebrar os 15 anos do periódico, teve a intenção de fortalecer o Design Estratégico dentro do campo do Design, destacando os autores brasileiros. Como dinâmica de preparação para o evento, foram realizadas trocas de postais online com autores do *Journal*, discentes e egressos do PPG em Design, da Unisinos. Durante o encontro o futuro do Design Estratégico no Brasil foi especulado e debatido, tendo como culminância a produção de postais inspirados nas reflexões realizadas.

Palavras-chave: Design Estratégico; Diálogos especulativos; Strategic Design Research Journal (SDRJ).

1 Apresentação do tema

O programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos dedica-se a promover a área de concentração “Design Estratégico”. Caracterizada por estudar as estratégias elaboradas pelo Design para orientar a ação projetual, essas estratégias são construídas por meio de um processo que envolve todo o seu ecossistema de atuação: o meio organizacional (escritórios de design, empresas, instituições públicas, educacionais entre outras organizações), o mercado, a sociedade e o meio ambiente. Neste contexto, o processo de design é considerado e desenvolvido no âmbito das múltiplas relações instauradas, em que o enfoque se amplia do processo de design em si para o conjunto de relações que o ecossistema promove.

O Design Estratégico, mais que responder a demandas de mercado ou a problemas dados em um usual contexto *problem solving* (resolução de problemas) se apresenta como um campo problematizador, um campo de invenção de problemas, que pensa e age por processos criativos (críticos e sistêmicos) capazes de lidar com a complexidade e de vislumbrar oportunidades de transformação dos sistemas em direção ao bem comum e à sustentabilidade (FREIRE, 2015). Alguns outros autores que são base da nossa visão de Design Estratégico são: Manzini (2016); Meroni (2008); Morin (1999; 2003); Rittel e Webber (1973); Zurlo (2010) dentre outros.

Dentre as processualidades do Design Estratégico estão: o deslocamento da ação projetual para o metaprojeto (BENTZ; FRANZATO, 2016); a construção de cenários futuros (MANZINI; JÉGOU, 2004); a abertura ao diálogo com o codesign e/ou a cocriação com a participação de outros designers bem como de atores distintos relacionados ao ecossistema criativo da projeção (MANZINI, 2016; 2017; SANDERS; STAPPERS, 2008); a experimentação (MEYER *et. al.* 2020)¹ e a proposição de artefatos críticos-especulativos (DUNNE e RABY, 2013) interessados em promover espaços de debates e transformação, dentre outros processos inventivos, sejam esses situados (contextos específicos, ações mundanas do dia a dia) ou voltados para contextos amplos, complexos, de mudanças socioculturais (novos paradigmas, outras visões de mundo), que se relacionam com o pensamento complexo de Morin (2003) e os *wicked problems* de Rittel e Webber (1973). Desta forma, a contribuição estratégica do design se dá nos mais diversos campos de sua prática, como no desenvolvimento de produtos, processos, serviços, comunicação, moda, inovação social e cultural ou tecnologia.

Trata-se de uma área que constitui uma cultura de design alicerçada em conhecimentos e *modus operandi* particulares, intencional, aberta, propositiva e dialógica (MANZINI, 2016). Mas, atualmente, quem são os atores-chave dessa cultura no Brasil? Quais temáticas, abordagens e métodos relacionados às práticas de Design Estratégico estão sendo produzidas? Essas são questões que consideramos importantes para elucidar e fortalecer a área, considerando o nosso território nacional. Assim, a construção da Conversação, realizada em outubro de 2022, teve a intencionalidade de promover um diálogo entre Autores do Design Estratégico, a partir de cartões postais online trocados com egressos, professores e discentes do programa e autores que escolheram publicar no *Strategic Design Research Journal* (SDRJ) no período entre 2017 e 2021, produzindo uma reflexão acerca das formas pelas quais o par

¹ A atividade de Experimentação em Design Estratégico (EXPemDE), conduzida pelos professores Debora Barauna e Guilherme Meyer, apresenta os projetos desenvolvidos pelos alunos de Mestrado por meio da aprendizagem experiencial e da prototipação. Ver: <https://ppgdesign.wixsite.com/expemde/>

“Design e Estratégia” tomam forma, bem como, sobre como será o futuro do Design Estratégico no Brasil.

1.1 Justificativa e relevância

Por se tratar de outra narrativa de design, o Design Estratégico apresenta-se como uma área ampla para pesquisa e exploração, principalmente, quanto a adaptação de sua origem milanese (Politecnico di Milano; MERONI, 2008) à realidade brasileira. Sendo assim, analisar e compreender as referências utilizadas no Design Estratégico no Brasil, por meio das pesquisas desenvolvidas ao longo de quase duas décadas, é o que nos motivou a promover este espaço de Conversação.

Para isso contamos com as contribuições de egressos, professores e discentes do Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos, que existe desde 2008, já tendo formado 234 alunos entre mestres e doutores, que produziram uma diversidade de pesquisas que entendem o design como o caminho para a construção de práticas significativas e transformadoras, em contextos abrangentes, buscando produzir sentido e novos significados por meio da construção de propostas em diálogo, cocriadas com as pessoas.

Convidamos, também, os Autores nacionais que publicaram na *Strategic Design Research Journal* (SDRJ), no período entre 2017 e 2021, para colaborarem neste primeiro momento. Disponível de modo *online*², SDRJ é uma publicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos que em 2022 completa 15 anos, sendo um dos 3 periódicos nacionais com classificação no estrato Qualis CAPES superior a B. Com publicações quadrimestrais, revisada por pares e aberta a contribuições internacionais, o periódico publica artigos relacionados ao processo de design, recebidos em fluxo contínuo, além de chamadas especiais com outras instituições e eventos nacionais e internacionais da área.

O SDRJ tem como foco as potencialidades do design para a elaboração de estratégias e a busca de inovação relacionadas a qualquer tipo de organização, como corporações, organizações governamentais e não governamentais, instituições de ensino, cooperativas, ou mesmo associações ou movimentos informais. O SDRJ considera a contribuição do Design Estratégico em todos os campos de sua prática, como desenvolvimento de produtos e serviços, comunicação, moda, inovação social e cultural ou tecnológica, é um fórum transcultural e transdisciplinar de discussão, debate e crítica acadêmica, aberto a todos os pesquisadores e profissionais interessados em design e incentiva o diálogo entre a academia e as indústrias criativas que fazem parte do campo do Design Estratégico.

Diante do exposto, este grupo trouxe o holofote para a área do Design Estratégico - DE - com um espaço de Conversação sobre o tema, trazendo para o debate percepções de autores e pesquisadores de DE sobre o futuro da área no Brasil. As conversas feitas nesse espaço revelaram variadas perspectivas de pesquisa e produção de conhecimento a partir do Design Estratégico e ainda inspiraram reflexões sobre cenários futuros para a área.

1.2 Objetivos da Conversação

A conversação foi um espaço ideal para, além de celebrar os 15 anos do *Strategic Design Research Journal*, fortalecer o Design Estratégico dentro do campo do Design, destacando os autores brasileiros. Assim, dentre os objetivos específicos tivemos:

² Acessível em <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/index>

- a. Escutar autores e pesquisadores da área do Design Estratégico sobre o que pensam a respeito do futuro dessa abordagem;
- b. Ampliar o debate sobre o Design Estratégico fortalecendo essa cultura de projeção;
- c. Ampliar a produção de conhecimento sobre o Design Estratégico para além do espaço das organizações empresariais;
- d. Estimular a pesquisa e produção de artigos qualificados de Design Estratégico em publicações no SDRJ.

2 Dinâmica da atividade

A dinâmica realizada contou com participantes com variados graus de conhecimento sobre o tema e engajaram-se colaborativamente na reflexão proposta, acessando conhecimentos tácitos e explícitos, influenciados por seus contextos sociais, técnicos e culturais (SCALETSKY, 2010; STUBER, 2012; FRAGA, 2011; HALPERN, COSTA, 2017). A construção da atividade pode ser traduzida em três movimentos desde o planejamento até a sua finalização, são eles: Anterioridade, Interioridade e Posterioridade (STUBER, 2012). A Anterioridade compreendeu a mobilização e envolvimento dos discentes, professores e egressos do PPG de Design da Unisinos, bem como os autores brasileiros da SDRJ, no período de 2017 - 2021. Por Interioridade tem-se o encontro online, realizado dia 26/10/2022, com suas interações, dinâmicas que foram propostas na atividade, alinhadas com os objetivos descritos anteriormente. E, por fim, a Posterioridade concretiza-se no relatório com os resultados organizados e registrados de forma que os participantes e a comunidade tenham acesso ao conhecimento construído colaborativamente.

2.1. Anterioridade

O processo colaborativo teve início já na concepção da proposta da Conversação, em que um grupo de sete pesquisadores composto por mestrandos, doutorandos e professores, contribuíram com seus conhecimentos e vivências que foram sendo combinados e revisitados, gerando uma proposição que buscou promover o diálogo mesmo antes do encontro propriamente dito. Assim, consolidou-se a ideia de cartas ou postais, com a intenção de estimular manifestações das pessoas convidadas que poderiam ser tanto por texto ou imagens, num formato informal e pessoal. Inicialmente, a intenção era que as trocas acontecessem em formato analógico, com postais em papel enviados por correio, mas devido ao curto tempo entre a aprovação da conversação e a data do evento, optou-se por transformar em formato digital. Para isso, foi desenvolvida uma identidade visual, bem como estruturou-se uma plataforma para que os convidados pudessem enviar seus postais digitalmente. A identidade visual do postal foi inspirada em uma composição de capas do periódico SDRJ, como apresentado na Figura 1 (a, b, c)

Figura 1: Telas da plataforma de envio dos postais



Fonte: Plataforma link: <https://form.jotform.com/222355783270659> .

Nesta plataforma, os participantes identificavam sua filiação institucional e registravam alguns dados pessoais, o que possibilitou serem mobilizados em outros momentos, tais como nos desdobramentos desta conversação.

Foram enviados e-mails com convite e orientações para a participação. Além disso, foram feitas duas rodadas de lembretes e prazo de envio dos postais. Ao todo foram recebidos 14 postais que demonstraram a diversidade de olhares sobre o Design Estratégico. Os postais recebidos são apresentados na Figura 2 (a, b) e também podem ser visto no link: https://drive.google.com/drive/folders/1WBtYdVF_3ol9M_laHSGqEFYPpMnNfuP?usp=sharing

Figura 2: Postais recebidos dos participantes



Fonte: participantes da Conversação.

Pensando na fluidez do encontro e na necessidade de que os participantes tomassem conhecimento dos postais recebidos, bem como uma ambientação inicial sobre o tema, foi produzido um vídeo para ser compartilhado na parte inicial do encontro (https://drive.google.com/drive/folders/1skdq8hbMJ_CkBy85QQs9rO16K_CNHQsd?usp=sharing).

A inscrição para o evento on line foi realizada por meio da plataforma Symppla, sendo realizada uma divulgação específica para divulgar o evento por e-mail e nas redes sociais do PPG de Design como apresentado na Figura 3:

Figura 3 - Divulgação Conversação no Instagram



Fonte: Instagram PPG de Design Unisinis.

Ao longo do movimento de Anterioridade contamos com aproximadamente 8 pessoas engajadas nas atividades e foram realizadas 7 reuniões prévias de organização e engajamento.

2.2. Interioridade

O encontro aconteceu no dia 26/10, das 16h às 18h na plataforma Teams. Apesar de 48 pessoas terem se inscrito, participaram do evento 15 pessoas, incluindo os facilitadores do evento. Participaram 6 pessoas da Unisinis, 1 da UNESP, 1 da Escola de Design da Universidade do estado MG, 1 UNB, 1 ESDI/UERJ e 1 FACCAT, o que enriqueceu muito as trocas e os diálogos.

Na abertura da reunião foi apresentado a motivação e o propósito do encontro, além da relação com o SDRJ e os 15 anos do periódico. Foi apresentado um vídeo com os cartões postais recebidos, uma breve discussão sobre eles e a seguir, uma fala da professora Karine Freire sobre o que é o Design Estratégico. Freire abordou sobre como o Design Estratégico vem sendo trabalhado e desenvolvido no Brasil, destacando ser uma disciplina cuja proposição é elaborar estratégias a fim de orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade.

Figura 4 - Lâmina de conceituação sobre o que é o Design Estratégico

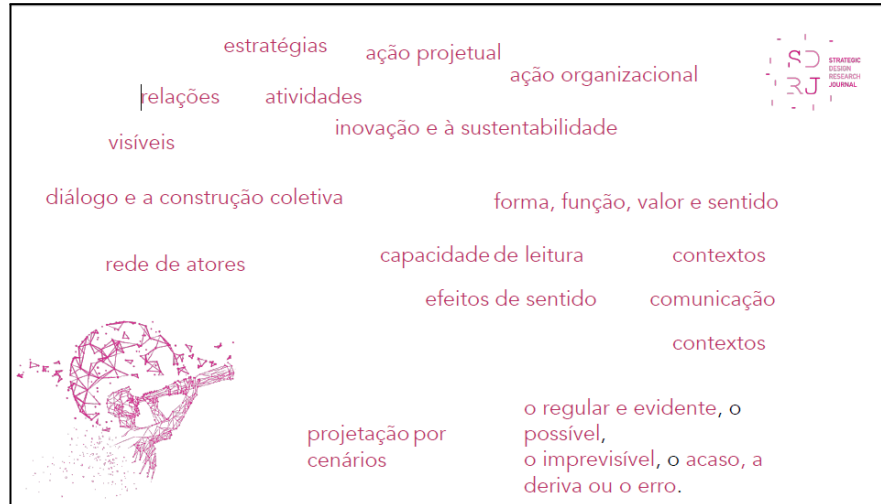


Fonte: Elaborado Karine Freire, P&D 2022.

Durante a explanação sobre o tema, Freire destacou que o Design Estratégico resulta em um percurso para elaborar, exercitar e, então, fazer evoluir as estratégias organizacionais. É na ação projetual que o Design Estratégico lida com a instabilidade de seu ecossistema, traço decorrente de sua constante evolução. Nesse sentido, a capacidade de leitura e interpretação dos sinais emitidos pelo ecossistema, aliada à projeção por cenários, é o cerne dos processos de Design, enquanto permite considerar o regular e evidente, o possível, mas também o imprevisível, o acaso, a deriva ou o erro. Logo, permite a configuração da forma, função, valor e sentido da proposta integral de uma organização para a sociedade e para o mercado. Transcende, portanto, à oferta de produtos ou serviços singulares, e considera o todo sistêmico: os valores das organizações, o reconhecimento dos contextos socioculturais, o potencial das tecnologias e das redes, os efeitos de sentido desejados e a comunicação de processos e de resultados.

E finalizou dizendo que o efeito mais significativo do Design Estratégico, é, entretanto, a organização e a contínua reorganização das relações e das atividades desenvolvidas no ecossistema das empresas públicas e privadas, das ONGs e das demais organizações. É o que lhes permite evoluir de modo sustentável para o benefício de todos os integrantes desse processo, nos segmentos de pesquisa (fundamentos da inovação), desenvolvimento (produção e comercialização) e inovação (geração de riqueza).

Figura 5 - Lâmina com palavras destaque sobre o Design Estratégico



Fonte: Elaborado Karine Freire, P&D 2022.

Depois desse momento, as pessoas foram divididas em 3 grupos de 5 pessoas, sendo que a proposta era a de que os participantes de cada grupo dialogassem entre eles a respeito do que é o design estratégico e co-criassem um cartão postal do grupo sobre esse tema. O processo de co-criação aconteceu no Miro, conforme pode ser visto na Figura 6:

Figura 6 - Quadro de colaboração dos grupos no Miro

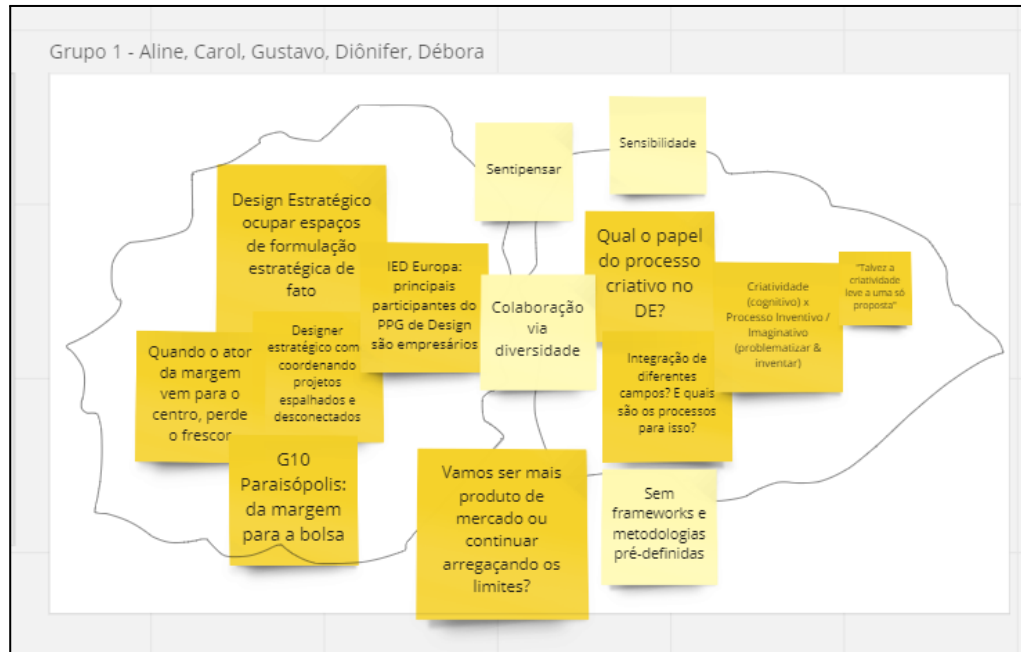


Fonte: autores e participantes.

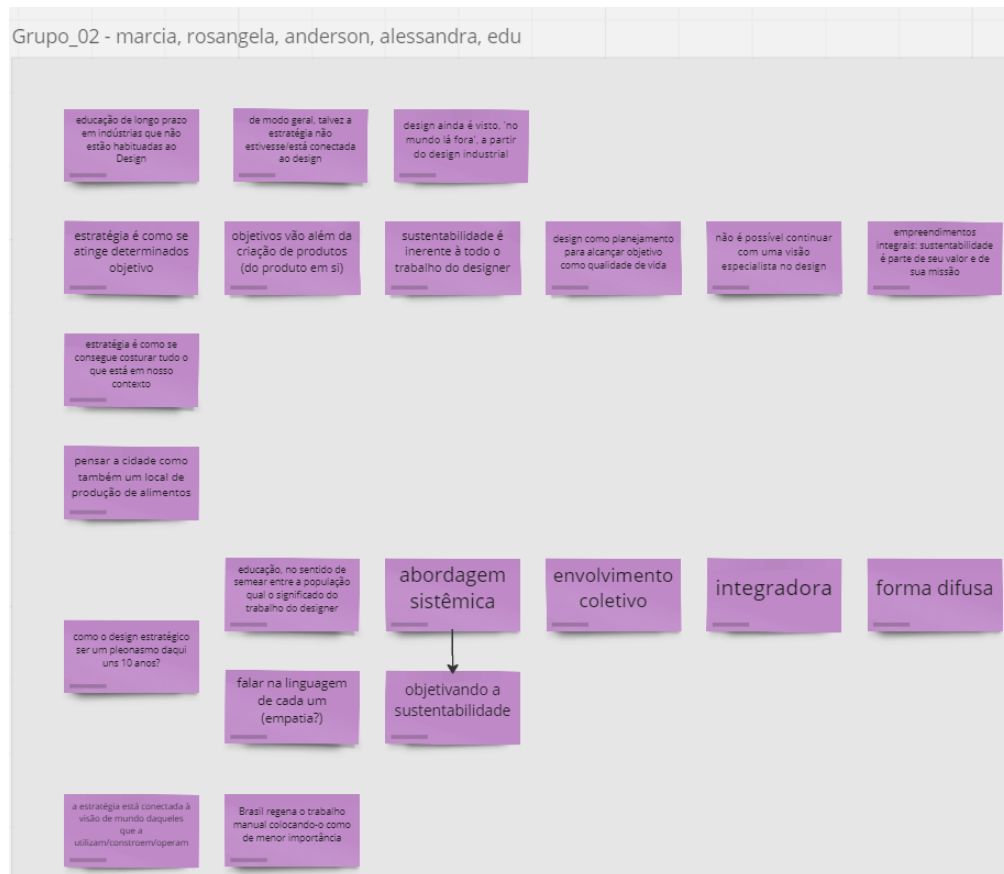
Em virtude do pouco tempo disponível para a realização da Conversação, os grupos não produziram seus postais, mas compartilharam suas reflexões em post its, conforme pode ser visto nas imagens abaixo (Figura 7):

Grupo 1

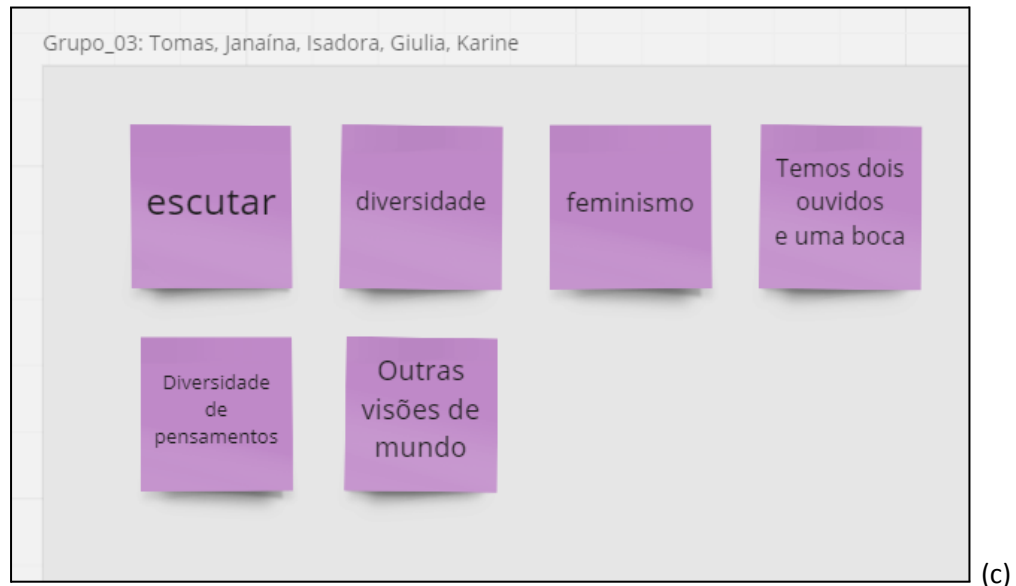
Figura 7 - Recorte da discussão dos grupos registrada em post-it



(a)



(b)

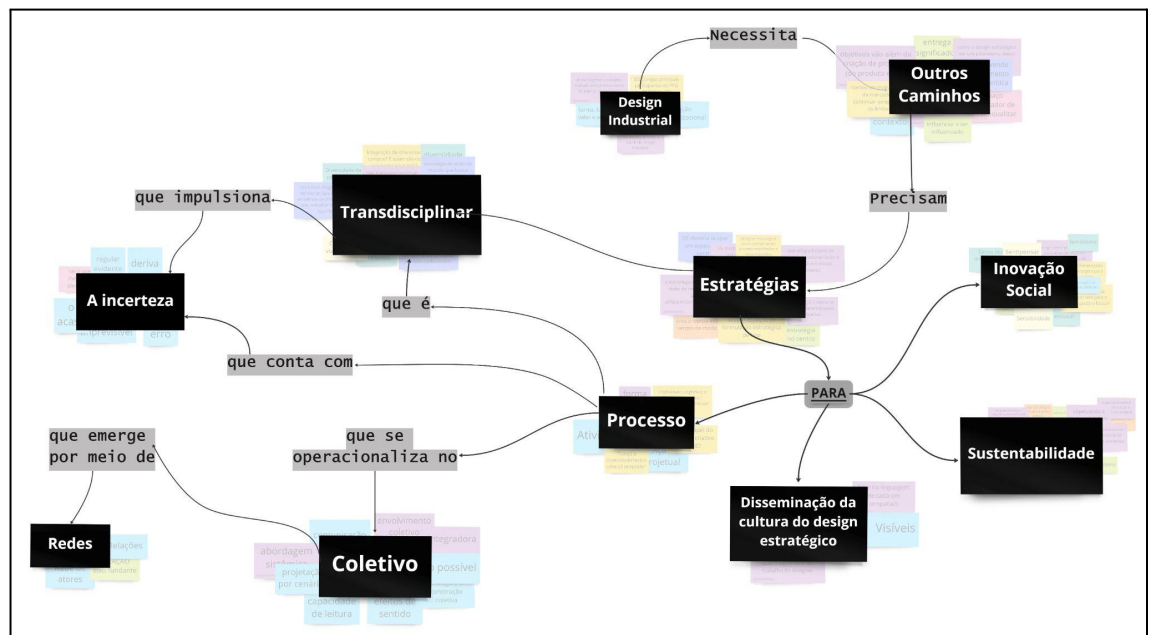


Fonte: participantes.

Após o tempo de trabalho dos grupos, todos voltaram para a sala principal para compartilhar aquilo que emergiu nas discussões dos três grupos.

Na sequência à discussão final entre todos os participantes da Conversação, foi realizada uma interpretação daquilo que emergiu durante a atividade. Como resultado, tem-se a rede semântica apresentada na figura abaixo (Figura 8). Na rede abaixo é possível a forte conexão entre estratégias e processos que caracterizam o Design Estratégico.

Figura 8: rede semântica das categorias



Fonte: autores.

2.3. Posterioridade

A construção colaborativa de um espaço de debate demanda abertura à incerteza e flexibilidade ao longo do percurso e isso é Design Estratégico. Acolher e articular diferentes disciplinas, tecnologias, ambientes, conhecimentos e experiências dos atores é um desafio gratificante resultante na construção de conhecimento criando valor para quem participa, mas também para quem organiza. A posterioridade busca compartilhar a experiência, não somente em seus resultados da atividade propriamente dita, mas o caminho trilhado, as escolhas feitas e os aprendizados. Assim, o grupo proponente da Conversação Cartas para o Design Estratégico: um espaço de conversação sobre o futuro da área no Brasil, além da produção deste documento, editará um relatório da experiência, que será enviado aos participantes e convidados, para disseminar as reflexões e percepções que permearam o processo, desde sua cocriação. Além disso, pretende-se avançar e promover um encontro presencial com os discentes, egressos e professores do PPG em Design para aprofundar as reflexões a partir das contribuições desta Conversação. São sementes do Design Estratégico que espalhamos e acreditamos que germinarão promovendo novos olhares e percursos para a pesquisa nesta área no Brasil.

3 Resultados e possíveis desdobramentos

Percebemos que o processo de cocriação da proposta desta Conversação inspirou nosso grupo a buscar outras formas de interação, mais sensíveis e reflexivas. A troca de cartas, retomando a perspectiva do tempo incerto de elaborar, enviar, receber, responder, além da incerteza do percurso físico, tornaram-se muito interessantes, tendo em vista nossas referências projetuais baseadas no Design Estratégico. Por outro lado, tivemos que lidar com o tempo que não tínhamos mais disponível, por conta do vínculo com os prazos do Congresso, optando então por uma estratégia online. Esta foi desenvolvida pensando em uma experiência afetuosa, mesmo que digital. As diversas iniciativas de contato por e-mail com o convite, lembretes e ampliação de prazo para envio das respostas, teve a intenção de promover o reconhecimento destes vínculos que acontecem a partir das publicações ou da vivência da Pós-Graduação. Neste caso, também a incerteza de receber e responder estavam presentes. Convivemos com a incerteza de ter nenhum ou muitos retornos, mas nosso foco, mais que a resposta, foi o cuidado com o processo em sua plenitude.

A mobilização para a participação no dia do encontro online também trouxe aprendizados. Tivemos um número maior de inscritos do que participantes efetivos. Isso nos leva à reflexão e sugestão de que a proposta das Conversações no P&D seja compreendida e desenvolvida como um momento de Anterioridade ao Congresso, preparando e sensibilizando os participantes. Assim, sugere-se que este evento aconteça na véspera do início do Congresso, não tendo assim sobreposição de outras atividades do P&D no mesmo horário da Conversação.

Quanto ao debate propriamente dito, os pontos que emergiram foram marcantes e podem gerar outros momentos de reflexões. Questões sobre como o Design Estratégico inspira-se na evolução do design de uma origem mais capitalista e avança na questão de sustentabilidade e repensar o contexto socioambiental de forma mais equitativa, especialmente com um olhar cuidadoso e sistêmico para o design no cotidiano, nas relações com espaços e temas importantes como, por exemplo, educação e a vida material com uma

visão de autonomia e iniciativa na busca por uma sustentabilidade socioambiental ecossistêmica em diferentes segmentos. Também, a compreensão de que o Design Estratégico demanda uma retomada de sua centralidade estratégica, na potência da pesquisa aplicada com a intencionalidade de impactos positivos consistentes, mas não perdendo a visão da essência da ampla colaboração e das relações abertas, criativas, inventivas e experimentais. Uma provocação que emergiu dos debates foi que a diversidade em todas as suas facetas precisa ser parte da forma de pensar e pesquisar no Design Estratégico, permeando todos os espaços no percurso teórico-metodológico. Inclusive pensando nos aspectos tecnológicos e de território que surgem cada vez mais nos contextos nos quais os designers estratégicos atuam. Destaca-se que essa diversidade perpassa pela valorização de produções teóricas e publicações que tragam diferentes olhares, de pontos de vista geograficamente dispersos e a partir de fenômenos e áreas variados, pela lente do Design Estratégico que pode facilitar esses diálogos coletivos e essa cocriação efetiva e agonística, onde todos têm voz e as diferenças são potências criativas e projetuais.

As percepções individuais dos debates, sobre como os participantes foram afetados e afetaram o processo deste encontro, avançaram na percepção de olhares diferenciados e mais sensíveis para a construção de uma visão consolidada e incontestável de que a sustentabilidade e diversidade são valores constituintes de qualquer ação projetual que envolve o Design Estratégico. Além disso, foi destacada a potência de que mais pessoas estejam se capacitando e agregando seus saberes na construção desta abordagem teórico-metodológica, em contínuo desenvolvimento, que influencia e é influenciado por pessoas que se propõem a expressar e viver modos de vida mais saudáveis, sustentáveis e cuidadosos.

A partir destas trocas tão ricas, fica o desafio de avançarmos em promovermos outros espaços de conversas e aproximação dos discentes, egressos, autores brasileiros do SDRJ, mas também outros pesquisadores das mais diversas áreas, buscando fomentar as trocas e a maior compreensão do futuro das pesquisas em Design Estratégico no Brasil.

Finalizamos agradecendo a participação dos colegas que engajaram-se nesta iniciativa:

Carolina Wiedmann Chaves

Carolina Tomaz Barbosa

Daniela Danni Nichterwitz

Debora Baraúna

Diônifer Alan da Silveira

Edu Fernandes Lima Jacques Filho

Fernanda Galvão Sklovsky

Giulia Locatelli Silva

Janaina Camara da Silveira

Karine de Mello Freire

Marcelo Vianna Batista

Márcia Regina Diehl

Marcia Santos da Silva

Tomas Edson Silveira Rodrigues

Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES, a agência de fomento à pesquisa do Ministério da Educação do Brasil, para a bolsa CAPES-PROSUC.

Referências

BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O metaprojeto nos níveis do design. **Blucher Design Proceedings**, v. 2, n. 9, p. 1416-1428, 2016.

DUNNE, Anthony; RABY, Fiona. **Speculative everything**: design, fiction, and social dreaming. Cambridge: MIT Press, 2013

EXPemDE, **Experimentação em Design Estratégico**. Disponível em:
<<https://ppgdesign.wixsite.com/expemde>>. Acesso em 12/06/2022.

FRAGA, Eliara. **Workshop em design**: espaços de aprendizagem e geração de conhecimento. Dissertação (mestrado em design). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2011.

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

HALPERN, Marcelo; COSTA, Filipe. **Workshop e o Design participativo: Uma perspectiva da**

colaboração designer-cliente. CHAPON CADERNOS DE DESIGN/CENTRO DE ARTES/UFPEL, v. 1, n. 1, 2018. Acesso: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/CDD/article/view/12698>.

LETTERS TO THE EARTH. Disponível em <<https://www.letterstotheearth.com/about-us>>. Acesso em 12/06/2022.

MANZINI, Ezio. **Design - Quando todos fazem design**. 1 ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

MANZINI, Ezio. Design culture and dialogic design. **Design Issues**, vol. 32, n. 1, p. 52-59, 2016.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. Design degli scenari. **Design multiverso: appunti di fenomenologia del design**. Milão: Edizioni POLI. design, p. 189-207, 2004.

MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now?** Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, vol. 1, p. 31-38, 2008.

MEYER, Guilherme Englert Corrêa; LORENZ, Bruno Augusto; GLOEDEN, Dimas Bortolin.; MACCAGNAN, Ana Maria Copetti; BATISTA, Marcelo Vianna; LESNOVSKI, Melissa Merino; FIGUEIREDO, Natalia Duarte. Relatos de práticas e a formação de um coletivo de experimentação em design estratégico. In: **Design Culture Symposium 2020: scenarios, speculation and strategies**. Porto Alegre: Artefato.Lab, 2020. p. 27-38.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. **Representação e complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, p. 69-77, 2003.



MORIN, E. O método 3. O conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999

RITTEL, Horst WJ; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **Co-design**, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SCALETSKY, 2010. Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica - o caso Sander. **Estudos em design**, vol. 18, n. 2, 2010.

SDRJ. **Strategic Design Research Journal**. Disponível em <<http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/>>. Acesso em 07/06/2022.

STUBER, Edgard Charles. Inovação pelo design: uma proposta para o processo de inovação através de workshops utilizando o design thinking e o design estratégico. 2012. Acesso: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3514>.

ZURLO, F. **Design Strategico**, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010. Disponível em: <<https://re.public.polimi.it/handle/11311/664851>>. Acesso em: 13 fev. 2022.