REVISTA DESIGN & TECNOLOGIA
ISSN: 2178-1974
2020, Vol. 10, No. 21
DOI 10.23972/det2020iss21pp112-140

PGDESIGN
www.pgdesign.ufrgs.br

# Design de Serviços para a Inovação Social: Um estudo de caso sobre design, serviços relacionais e desenvolvimento sustentável

Thalita V. Barbalho[1]; Rita C. Engler[2]

1 *Programa de Pós-Graduação em Design, linha de pesquisa Design, Cultura e Sociedade, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil*

2 *Programa de Pós-Graduação em Design, coord. do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design e Tecnologia da Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil*

**RESUMO**

O design surgiu para atender novas demandas sociais e da indústria, as quais continuam em evolução e têm se tornado cada vez mais complexas. Com a transformação da sociedade, transformam-se, também, os modelos de consumo e as formas de bem-estar e ocorre a busca por melhores serviços. Entendendo as demandas de uma sociedade em transição e as possibilidades de atuação do design nesse contexto, a presente pesquisa apresenta contribuições do design para a inovação social e a sustentabilidade, com o objetivo de mostrar como essa área pode auxiliar na melhoria e ampliação da prática de hortas urbanas na cidade de Belo Horizonte. Nesse sentido, foram utilizadas ferramentas do design de serviços para projetar o serviço do coletivo Agroecologia na Periferia e entender sua atuação hoje e como ela poderia ser potencializada. Para a realização da pesquisa, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, que foi dividida em duas etapas: 1) a revisão sistêmica da literatura relacionada a: inovação social, design de serviços, serviços relacionais, desenvolvimento sustentável e agricultura urbana; 2) o estudo de caso, em que se usou uma metodologia dividida em quatro etapas: exploração, reflexão, ideação e prototipação. Como resultado, obtivemos o diagnóstico do serviço atual do coletivo, a compreensão de sua camada relacional, a definição do público e o desenho de uma jornada de serviço ideal levando em consideração as ações do Agroecologia na Periferia e a participação dos voluntários para que o coletivo pudesse melhorar e ampliar a sua atuação. O estudo ainda contribui para a discussão relacionada à temática do design de serviços para a inovação social, na medida em que essa abordagem se mostrou capaz de auxiliar o desenho de serviços colaborativos e o fomento de inovações sociais. Ainda, percebeu-se que o design de serviços para a inovação social é uma abordagem que pode auxiliar na construção de futuros viáveis, fomentando e conduzindo inovações sociais com foco nas questões relacionais, para que, aos poucos, mudanças significativas ocorram rumo à sustentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE**

*Design de Serviço; Inovação Social; Design de Serviços Relacionais; Agricultura Urbana; Desenvolvimento Sustentável*

# Service Design for Social Innovation: a case study on design, relational services and sustainable development

**ABSTRACT**

Design was invented to meet the still evolving demands of industry and society, which are becoming increasingly complex. Along with the many changes that have taken place in society, new models of consumption and forms of well-being and the search for better services have also gained space. Understanding the demands of a society in transition and the possibilities of design in this context, this research presents possible contributions of design for social innovation and sustainability, with the aim of showing how this field of knowledge can help to improve and expand the practice of urban gardens in the city of Belo Horizonte. For this, service design tools were used to design the service of the volunteer's collective Agroecologia na Periferia, in order to understand its performance today and how it could be leveraged. To carry out the research, a qualitative methodological approach was adopted, with an exploratory and descriptive objective, which was divided into two main stages: 1) the systemic review of the literature related to: social innovation, service design, relational services, sustainable development and urban agriculture; 2) the case study, for which was used a methodology divided in four steps: exploration, reflection, ideation and prototyping. As a result, we obtained the diagnosis of the current service, the understanding of its relational layer, the definition of the customers and the design of an ideal service journey considering the Agroecologia na Periferia's and the volunteers' actions, so that its operations can be improved and expanded. The study also contributes to a discussion related to the theme of service design for social innovation, insofar as this approach proved to be capable of assisting the design of collaborative services and the promotion of social innovations. The design of services for social innovation has proved to be an approach that can assist in the construction of viable futures, fostering and directing social innovations with a focus on relational issues, and gradually making significant changes without leaving behind the goal of sustainability.

**KEYWORDS**

*Service Design; Social Innovation; Design of Relational Services; Urban Agriculture; Sustainable Development*

**CONTATO:** Thalita V. Barbalho – *barbalho.thalita@gmail.com*

© 2020 – Revista Design & Tecnologia

## 1. INTRODUÇÃO

Design de serviços é uma especialidade técnica interdisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas oriundas de diversas disciplinas. Sendo uma vertente do design, faz parte da atribuição e competência dos designers. Ele auxilia a inovar, criando novos serviços, ou a aperfeiçoar serviços já existentes, para torná-los ainda mais úteis, práticos e atrativos para as pessoas e mais eficientes e eficazes para os prestadores de serviços.

Segundo *The Copenhagen Institute of Interaction Design* (CIID), o design de serviços, enquanto prática, geralmente resulta no design de sistemas e processos, que têm como objetivo oferecer ao usuário um serviço holístico.

O setor de serviços é bastante importante para o desenvolvimento de economias. Inclusive, o avanço econômico do Brasil tem sido impulsionado não mais pela atividade industrial, mas, principalmente, pelo setor de serviços. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), esse setor representa, atualmente, quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e é considerado o maior empregador do país.

O design se desenvolveu com foco na concepção de produtos; porém, tem sido pensado, cada vez mais, como uma área de estratégia, objetivando solucionar problemas complexos de diversos setores por meio da utilização de ferramentas e processos de design. Esses processos podem ser aplicados em vários contextos e ser capazes de ajudar na solução eficiente de questões comunitárias, como saúde, transporte, segurança e alimentação.

Por outro lado, ainda que mudanças sociais venham acontecendo de forma gradativa no Brasil, elas ainda não abarcam todas as necessidades da população. Em 2014, o Brasil ocupava a 75ª posição no ranking do Índice de Desenvolvimento Humano — IDH, que mede a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico de uma localidade pautado em critérios como saúde, educação e renda. Hoje, ocupa a 73ª posição entre 188 nações e territórios reconhecidos pela ONU.

Essa pequena oscilação reforça o fato de que questões como mobilidade urbana, saneamento básico, saúde, educação, distribuição de alimentos, redução da violência, minimização da degradação do meio ambiente e reciclagem ainda devem ser mais profundamente consideradas para mudar a qualidade de vida da população e buscar o desenvolvimento sustentável.

O Agroecologia na Periferia — cujo lema é “Por cidades ecológicas, produtivas e inclusivas” — é um coletivo de voluntários que trabalha com agroecologia nas regiões periféricas da cidade de Belo Horizonte, exemplo de iniciativa que contribui para o desenvolvimento sustentável. Esse projeto tem como objetivo promover o desenvolvimento socioambiental em comunidades periféricas e o fortalecimento da rede de agricultura urbana da Região Metropolitana de Belo Horizonte por meio de oficinas, capacitações, mutirões e intercâmbios com foco na agroecologia, a fim de garantir o direito a cidades sustentáveis. Hoje, o coletivo atua em duas ocupações urbanas: a Izidora, em Belo Horizonte, e a Tomás Balduíno, em Pedro Leopoldo. Seu impacto é significativo, mas pode ser ampliado para que a prática agroecológica chegue a mais comunidades (AGROECOLOGIA NA PERIFERIA, 2015).

Manzini (2017) acredita que seja possível que essas mudanças continuem pequenas e pontuais por um longo período ou mesmo que desapareçam, mas “também podem se revelar como sendo a parte já visível de um continente submerso: o novo continente de civilização sustentável que emergirá com a transição” (MANZINI, 2017, p.16). Ele diz que “precisamos experimentar novas soluções, para, depois, consolidar e finalmente replicar as melhores. Além disso, as iniciativas devem estar conectadas de tal modo que uma multiplicidade pequena de iniciativas possa causar um grande impacto” (MANZINI, 2017 p.19).

Para Manzini (2017), hoje vivemos em um mundo no qual todos são designers e que a tarefa de cada um tende a ser a de usar suas próprias iniciativas para conciliar uma ampla gama de atores sociais a planejar mudanças. Estamos passando por um processo de transformação no qual a humanidade começa a perceber os limites do planeta e que também está nos levando a fazer melhor uso da conectividade à nossa volta. O que surge são potencialidades que devem ser estruturadas hoje para alavancar essa nova civilização para o futuro. Manzini (2017) explica que a forma como essas mudanças serão implementadas depende daquilo que formos capazes de realizar no futuro próximo, e acredita-se que a inovação social será o principal motor de mudanças em direção à sustentabilidade, pois desempenhará o papel que, bem ou mal, o desenvolvimento industrial desempenhou um século atrás.

Dessa forma, as iniciativas de design deverão ser pensadas e implementadas como contribuição para o diálogo social sobre projetos específicos, como o Agroecologia na Periferia, mas também para o diálogo sobre o futuro de uma cidade, região ou do planeta como um todo.

Tendo em vista a crise material de nossa civilização, é necessário criar economias mais comunitárias e sustentáveis, menos dependentes de um crescimento infinito — que nosso planeta, finito, já não consegue suportar. Assim, coloca-se a seguinte questão desta pesquisa: o design de serviços é uma abordagem que pode contribuir para sustentabilidade e a inovação social?

Neste trabalho, propõe-se explorar a área de atuação do design de serviços com o objetivo de que essa abordagem ajude no desenvolvimento dos centros urbanos rumo à sustentabilidade e a inovação social.

## 2. DESIGN DE SERVIÇOS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

Nos grandes centros urbanos brasileiros, os serviços necessários já existem, mas funcionam muito aquém do desejado, mesmo que, muitas vezes, se utilizem de um alto padrão tecnológico. Para Thackara (2008), é preciso promover novas relações fora das nossas zonas de conforto e aprender novas formas de colaborar e conduzir projetos, para, dessa forma, melhorar a capacidade de todos os cidadãos de se envolver em um diálogo significativo sobre seu ambiente e contexto, promovendo novos relacionamentos entre as pessoas que fazem as coisas e as pessoas que as utilizam.

Para Manzini (2008, p. 16), o design tem um papel específico na transição que nos aguarda, ao “oferecer novas soluções a problemas, sejam velhos ou novos, e propor seus cenários como tema em processos de discussão social, colaborando com a construção de visões compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis”.

Iniciativas de inovação social no Brasil e ao redor do mundo estão contribuindo para efetivar mudanças na sociedade. Geralmente, esses movimentos têm uma visão sobre como a economia desses negócios pode contribuir para transformações mais significativas — uma “Nova Economia”.

Muitas das iniciativas de inovação social surgem com visões econômicas alternativas, fazendo uso de termos como: "Economia Compartilhada", "Economia Presente", "Economia de Impacto Social", "Economia Verde" e “Economia Solidária”. “Essas visões se sobrepõem e têm várias semelhanças em relação a que novas ideias econômicas estejam ligadas a novas configurações de relação social econômica” (AVELINO et al., 2015, traduções da autora).

O conceito de inovação social serve para se mover além da dimensão social. E é nesse aspecto socialmente inovador que nos concentramos ao considerar novos discursos e práticas da economia, combinando, ao interesse pela transformação, ambições, potenciais e impactos desses fenômenos socialmente inovadores. (AVELINO, et al., 2015, p. 4)

Para Avelino et al. (2015), "Nova Economia" é um termo que engloba um amplo conjunto de ideias relacionadas que "emergem da crítica do pensamento e da prática econômica convencionais e refletem visões sobre teorias e práticas econômicas alternativas ou complementares, prospectivas ou emergentes". O termo "Nova Economia" surgiu na década de 1990, em referência à transição de uma economia baseada na indústria ("Velha Economia") para uma economia de serviços baseados no uso das redes de informação, como: comércio eletrônico, novos serviços financeiros, sites de busca e portais (ALMEIDA, 2001).

Assim, as práticas de inovação social trazem novas narrativas de mudança, inclusive em relação ao modelo econômico atual. Segundo Morin (2013, p. 115), de maneira geral, o termo "Nova Economia" trata de "reinserir a economia no social, no cultural, no humano, o que significa, fundamentalmente, colocar a economia em seu devido lugar, como meio, e não como fim último da atividade humana". Morin (2013, p. 28) ainda explica que a transição para uma nova economia é fundamental para "o desenvolvimento, que não é infinito e nem pode ser", devendo "ser constituído por uma série de crescimentos, decrescimentos e estabilizações. É impossível que um mundo finito tenha um crescimento infinito".

Pensar novas economias no setor de serviço significa ressignificar as trocas, pensar em novas formas de trabalho, entender como os "clientes" e "empregados" se relacionam com o serviço que está sendo entregue. Cipolla et al. (2009) explicam que os serviços nem sempre foram entregues seguindo a abordagem que o design de serviços trouxe. Um exemplo da mudança do paradigma de serviços é o supermercado, que substituiu a loja tradicional, pequena e localizada. E as tecnologias inseridas no processo do serviço possibilitaram o autoatendimento e a automatização, o que contribuiu para a redução do contato interpessoal na prestação de serviços, mudando, consequentemente, a forma como o serviço era prestado (CIPOLLA e MANZINI, 2009).

A ilustração dos serviços tradicionais (Figura 1) mostra como são as trocas em serviços tradicionais, que não utilizam o design de serviços ou outra metodologia inovadora para pensar as interações e as experiências do cliente.

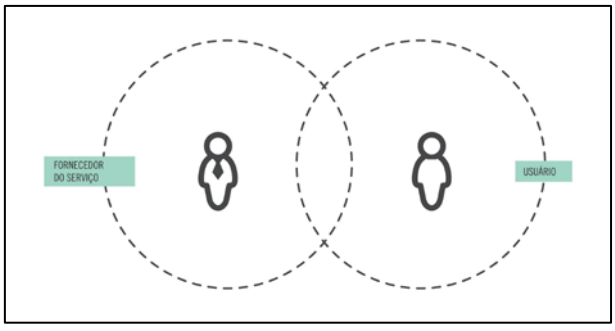



Figura 1 Serviços tradicionais (SELLONI, 2013) Adaptação e tradução da autora (2018)

Para Pacenti (2004), o design de serviços deve ser pensado para ser flexível, de forma a ouvir o cliente e poder se adaptar às demandas que vão surgir, usando uma abordagem pensada para valorizar a experiência do cliente. Cipolla et al. (2009) explicam que, embora a imagem tradicional do usuário/cliente tenha mudado progressivamente e embora as estratégias de mercado fossem orientadas a construir "laços sociais" com os clientes, a abordagem inicial do design de serviços ainda dizia respeito a um modelo de serviço realizado por dois atores principais: agentes (representando uma organização) e cliente (usuário).

A Figura 2 mostra como é a abordagem do design de serviços, com uma intercessão entre o fornecedor do serviço e o cliente que é projetada para melhorar a experiência do cliente. São pensados aspectos como o espaço físico onde o serviço acontece, quais e como as informações serão transmitidas para o usuário do serviço, quem ele é e como se comporta; aqui, porém, a relação interpessoal entre fornecedor do serviço e usuário ainda é secundária, e os benefícios são unilaterais.

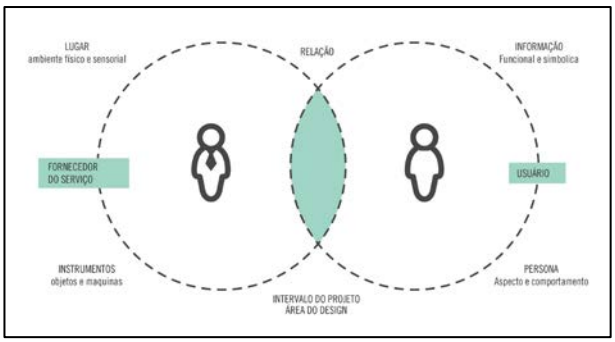



Figura 2 Abordagem do design de serviços (SELLONI, 2013) Adaptação e tradução da autora (2018)

Cipolla et al. (2009) apresentam uma nova possibilidade que desafia o modo padrão de conceber e oferecer serviços, requerendo relações interpessoais intensivas para operar. Esses são os serviços relacionais, definidos como aqueles profundamente baseados em interações interpessoais. Cipolla et al. (2009) ainda explicam que, nos serviços relacionais, homens e mulheres não são vistos como usuários ou clientes nem como teóricos "Humanos", mas como seres "relacionais". Para Cipolla et al. (2009), a habilidade de se relacionar verdadeiramente com o outro, um relacionamento mútuo permeado por diálogos e encontros, indica um modelo de serviço emergente que está profundamente ligado à qualidade das relações interpessoais entre os participantes.

O design de serviços pode ser um grande aliado para as inovações sociais, tendo como principal ponto as relações interpessoais e conduzindo uma mudança sistêmica para transformar a forma como os serviços são prestados e a interação entre os provedores do serviço e os consumidores.

A abordagem identificada nas inovações sociais é de entrega de serviços, criação de novas colaborações e transformação de todos os participantes em coprodutores ativos de benefícios comumente reconhecidos numa forma especial de interação interpessoal, em que os participantes precisam ser não só operacionalmente ativos e colaborativos, mas, também, inclinados e dispostos a se relacionar com os outros de forma pessoal (CIPOLLA E MANZINI, 2009; CIPOLLA, 2012). Essa maneira especial de interação interpessoal em serviços é, principalmente, o que define os serviços relacionais.

Serviços relacionais (ou colaborativos) são serviços em que todos os stakeholders estão ativamente envolvidos, apropriando-se do papel de co-designers e coprodutores (MANZINI, 2008). Nesses serviços, as qualidades relacionais e as relações interpessoais verdadeiras entre os envolvidos é que produzem valor (CIPOLLA, 2009). Enquanto organizações tradicionais tendem a ter um certo grau de qualidade relacional, "para as organizações colaborativas, isso não é uma opção, mas uma precondição para a sua existência" (MANZINI,

2008, p. 72). Outro aspecto das organizações colaborativas é que seu modelo desafia os modos polarizados tradicionais de pensar: privado/público; consumidor/produtor; local/global; necessidade/desejo. "Organizações colaborativas, de fato, propõem soluções onde os interesses privados, sociais e ambientais podem convergir". (Manzini, 2008, p. 72) Geralmente, são iniciativas locais, mas que podem facilmente se conectar com outras iniciativas em escala e localidade diferentes (Manzini, 2008).

A Figura 3 ilustra como os serviços relacionais funcionam, mostrando que o intervalo de atuação do designer para projetar o serviço é de construção de uma rede que conecta todos os "usuários" do serviço.

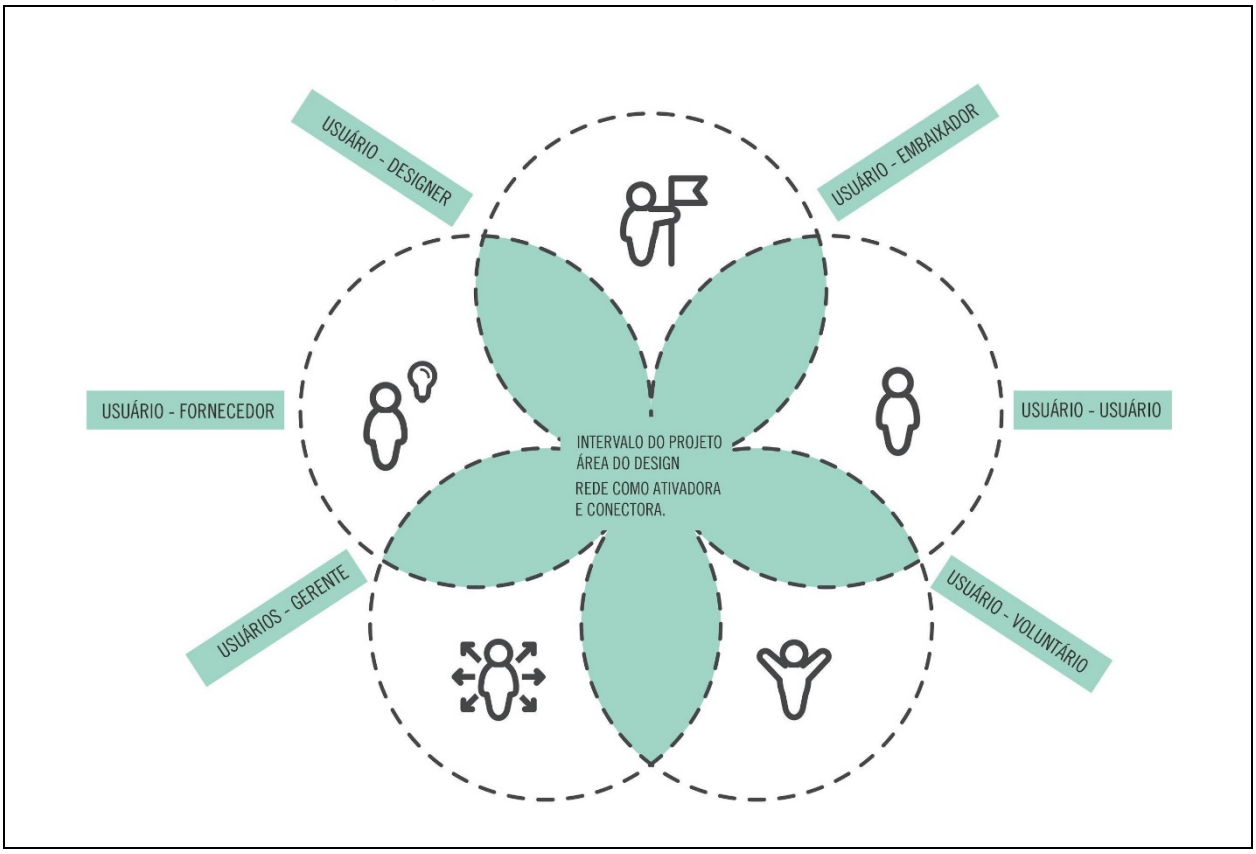



Figura 3 Design de serviços relacionais (SELLONI, 2013) – Adaptação e tradução da autora (2018).

Os serviços tradicionais, como apresentado na Figura 1, consideram as pessoas como meras consumidoras, como usuários ou espectadores de um show. Já os serviços relacionais consideram as pessoas como membros. Manzini (2017) explica que, dessa forma, é possível repensar ideias tradicionais de trabalho, porque o trabalho manual se torna valorizado e porque o panorama da ideia de trabalho é modificado, ampliando esse conceito para um número maior de atividades, como cuidado com crianças e idosos, gestão de bairros, criação de áreas verdes, projetos de mobilidade e formação de comunidades — "atividades que, em última análise, capacitam pessoas a enfrentar problemas da vida diária e constituem o tecido fundamental da qualidade de vida cotidiana". (MANZINI, 2017, p. 38) Os serviços relacionais permitem que as pessoas desempenhem um papel ativo na construção do futuro que escolheram, pois são soluções baseadas em colaboração, em que os indivíduos se conectam para ajudar a melhorar algo em que eles acreditam. Podemos fazer uma comparação entre as abordagens na Tabela 1, Serviços convencionais X Serviços relacionais.

Os serviços relacionais podem levar a benefícios ambientais, melhoram a utilização de recursos e regeneram contextos de vida, estimulando a colaboração. Para Cipolla (2009), os serviços relacionais são capazes de promover um "processo de aprendizagem social" para a sustentabilidade, um modo de vida baseado na partilha. Se considerarmos isso, podemos promover a colaboração, o reforço local do tecido social e a criação de novos bens comuns.

Dessa forma, serviços relacionais, aliados a uma nova economia — principalmente em áreas urbanas — e atrelados ao papel da inovação social, podem contribuir para a transição para a sustentabilidade. Para Longhurst et al. (2017a), as cidades são vistas como os locais de produção econômica e inovação; portanto, a compreensão da sustentabilidade em contextos urbanos não pode ser separada da lógica econômica.

Para Manzini (2017), o caminho para a sustentabilidade vai ocorrer por meio de uma mudança sociotécnica, atingindo suas dimensões física, econômica, ética, estética e cultural. Essa mudança será, provavelmente, alavancada por pequenas rupturas locais, promovidas por uma ampla gama de atores sociais capazes de agir fora do modelo econômico dominante. Essas iniciativas locais já existem, rompendo com a maneira tradicional de fazer as coisas; trazendo novas oportunidades e soluções para os problemas do dia a dia; construindo uma nova visão de mundo; proporcionando a aprendizagem e fortalecendo as conexões sociais (JÉGOU e MANZINI, 2008; MANZINI, 2008).

Em termos práticos, o que as inovações fazem é recombinar recursos e capacidades já existentes e criar funções e sentidos. As inovações sociais proporcionam "maneiras de pensar estratégias de resolução de problemas que representam descontinuidades com o que é localmente predominante, isto é, com as formas de pensar e de fazer que são consideradas 'normais'" (MANZINI, 2017, p. 27).

Tabela 1 Serviços convencionais X Serviços relacionais (CIPOLLA, 2009) - Adaptação da Autora.

| Serviços convencionais | Serviços relacionais |
|---|---|
| Relação interpessoal secundária | Relação interpessoal essencial |
| Empregado/Cliente | Membros |
| Os empregados e clientes são parte de uma operação | Os membros são parte do todo |
| Os empregados podem ser substituídos por outro funcionário com a mesma capacidade técnica | Os membros são difíceis de ser substituídos, pois o mais importante não é a capacidade técnica, e sim os laços criados |
| A eficácia do serviço é quantitativa | A eficácia do serviço é qualitativa |
| Produzem serviços | Produzem, além do serviço, uma história comum e identidade |
| Os clientes não se relacionam | Os membros se relacionam entre si e também se relacionam com a localidade |
| Generalizados e predefinidos | Personalizados e relacionais |
| Promovem a troca de produtos e serviços | Promovem a regeneração do tecido social local |
| Interação intersecional (cliente + agente) | Interação circular |
| Benefícios unilaterais | Benefícios compartilhados |
| Ações | Relações |

Quando as pessoas ou instituições tentam resolver problemas do cotidiano quebrando a forma habitual de fazer e gerando inovação social, elas estão fazendo design, e Manzini (2017) chama essa forma de fazer design de design difuso. Ele explica que existe o designer especialista e o designer difuso, e eles podem atuar na resolução de problemas e na produção de sentido. O designer especialista que atua na resolução de problemas tem uma formação altamente técnica e, por objetivo, a resolução de problemas complexos conciliando questões técnicas e sociais e envolvendo a colaboração de uma variedade de interlocutores. O papel do designer especialista é estimular e apoiar os processos de design, por meio do desenvolvimento das coalizões necessárias entre diferentes parceiros, análise de recursos disponíveis e possibilitação da participação ativa das pessoas imediatamente envolvidas.

O papel do designer especialista seria, então, o de identificar processos que estão em construção ou situações em que as inovações sociais estão emergindo ou são necessárias para a resolução de problemas complexos. O designer especialista usa seus conhecimentos para valorizar as habilidades e capacidades das pessoas, bem como as soluções que elas desenvolvem autonomamente para enfrentarem seus desafios locais. (CIPOLLA E MANZINI, 2009)

Nesse sentido, é importante entender o que é a complexidade e que a sociedade pode ser considerada um sistema complexo. Para Cardoso (2012), a complexidade é um sistema composto de muitos elementos, camadas e estruturas cujas inter-relações demandam a redefinição contínua do funcionamento do todo. Algo como uma metrópole, que é constituída por diversos sistemas interligados, incontáveis elementos, numa relação intrincada de vaivém, sobe e desce, criação e destruição contínuos, sem que se saiba onde ela começa ou termina e sem que ela venha a se extinguir algum dia.

Os problemas complexos são problemas instáveis que têm soluções difusas e que são social, econômica e ambientalmente difíceis de ser resolvidos por uma entidade única. “Por isso, trata-se de questões que não devem ser entendidas ou interpretadas com uma maneira linear de pensar, porque esses problemas não são previsíveis e nem podem ser resolvidos com fórmulas prescritas.” (LACERDA, 2017 p.40). Deserti (2017) explica que problemas complexos demandam das instituições públicas e privadas e da sociedade um maior envolvimento para a entrega de novos serviços ou reestruturação dos existentes, a fim de se alcançar uma maior eficácia utilizando menos recursos.

Também se faz necessário entender a diferença entre design social e design para a inovação social, para conceber a atuação do designer especialista em resolução de problemas complexos. Manzini (2017) explica que a noção de design para inovação social é frequentemente considerada semelhante, quando não idêntica, àquela de design social, porém, as duas expressões referem-se a diferentes atividades, com implicações bem distintas.

O problema começa com o duplo sentido comumente atribuído ao adjetivo "social". O primeiro sentido, que é o sentido em uso na expressão “design para a inovação social”, refere-se a formas sociais como tal; ou seja, ao modo como a sociedade é construída. No segundo sentido, ele indica a existência de situações particularmente problemáticas (tais como pobreza extrema, doença ou exclusão social e condições posteriores a eventos catastróficos) para as quais tanto mercado quanto governo não consegue encontrar soluções e que, portanto, postulam (ou deveriam postular) a necessidade de intervenção urgente de alguma outra parte. É neste segundo sentido que o adjetivo fez sua entrada nas discussões sobre design várias décadas atrás, dando origem à expressão “design social” (MANZINI, 2017, p. 79).

Para Cipolla (2017a, p. 152), “a prática do design associada ao termo ‘social’ no design para inovação social não atua na resolução de problemas sociais (como pobreza ou restrições físicas)”, porém, pode ser pensada para alcançar mudanças amplas, por exemplo, no modo como a sociedade é organizada, seus modos de vida, com transformações mais sustentáveis.

Assim, o design para a inovação social não é uma nova disciplina de design. “Entende-se que, para promover e apoiar a inovação social, todas as habilidades e capacidades de design são usadas, combinadas de diferentes maneiras, caso a caso.” “Podemos observar, ainda, que componentes do design estratégico e de serviços estão incluídos em todos esses casos” (MANZINI, 2017, p. 73).

Para Manzini (2017), não há um novo tipo de design, mas uma nova maneira de funcionar que o design contemporâneo já está adotando. E, ao falar sobre inovação social, Manzini (2017, p. 62) explica que, “guiadas pela necessidade ou pelo desejo de usar a sua capacidade ‘natural’ de fazer design, muitas pessoas participam e colaboram ativamente para a criação de novas formas de organização”. O resultado desse processo é uma sociedade em rede, em que todos os processos de design tendem a se tornar processos de co-design.

O design é uma cultura e uma prática relativas ao modo como as coisas deveriam ser para que as funções e os sentidos desejados sejam alcançados. Ele tem lugar em processos abertos de co-design, nos quais todos os atores envolvidos participam de diferentes maneiras. Baseia-se em uma capacidade humana que todos podem cultivar e que, para alguns — os especialistas em design —, se tornou profissão. O papel de especialistas em design é acionar e apoiar esses processos abertos de co-design, usando seu conhecimento de

design para conceber e aprimorar iniciativas de design claras e focalizadas (MANZINI, 2017, p. 68).

Para Deserti (2017), a inovação social tem muitos desafios na prática, devido à complexidade das partes interessadas e dos sistemas ecológicos envolvidos na cocriação. O design do serviço está emergindo como uma abordagem mais eficaz, a fim de melhorar o co-design das inovações sociais e o envolvimento das partes interessadas a longo prazo, para alcançar o objetivo de adoção e difusão.

O design de serviços para inovação social mostra como o design de serviços pode usar a inovação social para sugerir ideias para novos modelos de serviços, visando à melhoria e à replicação de seus valores (JOLY et al., 2014).

Ainda, o design de serviços, no âmbito da inovação social, deve ser usado para conceber e desenvolver ideias e soluções que levem em conta a qualidade das interações, promovendo e apoiando parcerias entre diferentes atores. Portanto, o design de serviços para inovação social é o que o design especializado pode fazer para ativar, sustentar e orientar processos de mudança social na direção da sustentabilidade, pensando em novos modelos de serviço.

## 3. DESENVOLVIMENTO URBANO SUSTENTÁVEL

A questão da sustentabilidade nas grandes metrópoles de países em desenvolvimento ainda apresenta grandes desafios relacionados ao processo de produção e apropriação social do espaço urbano, segundo Nobre (2004).

A sustentabilidade requer uma descontinuidade sistêmica, "uma forma de mudança em cujo final o sistema em questão será diferente, estruturalmente diferente, daquilo de que tivemos conhecimento até hoje" (MANZINI, 2008, p. 27). Esse é um dos pontos abordados por Manzini (2008), que mostra que essa descontinuidade deve ser planejada, pois centros urbanos poderiam ser pensados para ser mais sustentáveis e autossuficientes. Nesse sentido, a transição do estágio atual para o da sustentabilidade exigirá um grande esforço de articulação entre inovações sociais, culturais e tecnológicas a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais (MANZINI E VEZZOLI, 2005).

Segundo Thackara (2008), sistemas de alimentação fazem parte de programas para fazer com que centros urbanos sejam mais sustentáveis. O desafio dos designers seria, assim, juntar diferentes recursos e oportunidades para tornar o espaço urbano equilibrado e sustentável.

Em setembro de 2015, as Nações Unidas definiram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável — ODSs, como parte de uma nova agenda de desenvolvimento sustentável. Em 2016, foi apresentada uma perspectiva integrada dos ODSs, que foi desenvolvida por Rockström e Sukhdev (2016) (Figura 4). É uma outra forma de ver os ODSs que mostra como todos os itens estão relacionados à alimentação sustentável e saudável.

Camargo (2005) mostra que os problemas ambientais com que nos defrontamos não são novos, mas que só recentemente sua complexidade começou a ser compreendida.

Para que uma cidade sustentável seja pensada, é necessário um processo de aprendizagem coletiva. Segundo Schussel (2004), o caminho para pensar uma cidade sustentável é favorecer a acessibilidade e a interação social; permitir uma integração em rede com o mundo exterior e pensar o bem-estar coletivo como a equação positiva entre meio ambiente natural, o patrimônio histórico cultural, a economia e a sociedade.

Outro ponto a ser considerado para o desenvolvimento dos centros urbanos é a agricultura. Segundo Thackara (2008, p. 164), "cerca de 800 milhões de pessoas ao redor do mundo estão envolvidas com agricultura urbana".

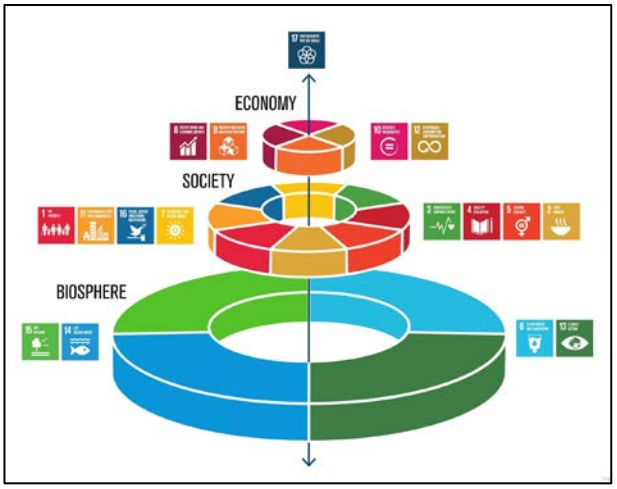



Figura 4 Perspectiva integrada das ODS.

A produção de alimentos dentro dos centros urbanos facilita o transporte, o que reduz as perdas e o desperdício; pode ser fonte de renda; melhora a alimentação da população, principalmente a de baixa renda; e proporciona o aumento da segurança alimentar.

A agricultura urbana tem acontecido e deve ser incluída dentro do planejamento das cidades e das várias áreas da arquitetura, engenharia, paisagismo, ecologia, design, utilização da terra e estudos de energia e reciclagem. Nesse contexto complexo, o cultivo nos centros pode proporcionar mudanças no panorama das cidades. Hoje, a prática é realizada, principalmente, em pequenas áreas, como quintais particulares e coletivos, e é destinada ao consumo próprio ou para a venda em pequena escala, em mercados, mas ela pode ser pensada em maior escala, a fim de atender um maior número de pessoas nas grandes cidades, tendo em vista que constituirão sempre um processo de mudança, e não um objetivo estático de otimização.

A prática da agricultura urbana oferece benefícios tanto para quem cultiva quanto para o consumidor final. São:

- diminuição de perdas — a agricultura urbana pode aumentar a vida útil das culturas e reduzir as injúrias sofridas no transporte. Isso acarreta a redução significativa do desperdício;
- não aplicação de agrotóxicos — a maioria das hortas urbanas utiliza sistema agroecológico ou orgânico. Desde 2009, o Brasil é o maior consumidor de defensivos agrícolas do mundo (CCST, 2016);
- redução de custo de transporte — os consumidores ficam mais perto da produção, podendo comprar de centros de distribuição mais próximos ou diretamente do produtor, reduzindo os custos e problemas de logística;
- sabor do produto — com o produto colhido diariamente e com pouco ou nenhum transporte, o alimento chega ao cliente final com maior qualidade e frescor;
- segurança alimentar e nutricional — proporciona uma alimentação mais saudável para os produtores e moradores locais, pois o alimento se torna de mais fácil acesso;
- geração de renda — pode ser uma opção para geração de renda extra para o núcleo familiar ou, mesmo, a principal renda de uma família e gerar emprego para outros indivíduos;

- saúde física e psicológica — as hortas oferecem, por exemplo, oportunidades de lazer criativo para pessoas idosas, debilitados física ou mentalmente e pacientes psiquiátricos. (RODRIGUES, 2012) Também pode proporcionar a melhoria na qualidade de vida por meio da união das pessoas, criando novas redes de relações.

## 4. METODOLOGIA

Foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo. Godoy (1995, p. 62) explica que a pesquisa qualitativa tem alguns aspectos essenciais, pois ela toma o ambiente natural como fonte direta de dados e "tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural". Tem o objetivo de ser descritiva, pois, "à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados". (GODOY, 1995, p. 62) Gerhardt et al. (2009, p. 31) explicam que "a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.".

O aspecto exploratório advém do objetivo de "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". (GERHARDT et al., 2009, p. 35), e o descritivo se dá pela pretensão de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Além disso, esta pesquisa é de natureza aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, abrangendo transparência e reconhecimento de interesses locais. (GERHARDT et al., 2009) "A pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a se investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real" (GERHARDT et al., 2009, p. 36).

O trabalho foi submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo comitê de ética. Além disso, todos os envolvidos na pesquisa assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido.

A pesquisa teve início com a análise sistemática da bibliografia relativa aos tópicos "design de serviço", "inovação social", "serviços colaborativos", "sustentabilidade", "cidade" e "agricultura urbana". A etapa seguinte é um estudo de caso que tem como foco o entendimento do coletivo Agroecologia na Periferia, que será apresentado a seguir.

Mazini (2017) e Koskinen et al. (2011) apresentam uma visão sobre pesquisa em design que chamam de "pesquisa através do design". Para Manzini (2017, p. 54), "é possível delinear vários métodos de pesquisa que nos permitem estudar diferentes aspectos da atividade de design". A pesquisa para o design produz conhecimento necessário para fazer design, e a pesquisa sobre design ajuda a compreender a natureza do próprio design. Manzini (2017, p. 54) explica que a pesquisa através do design "produz visões e propostas e, em geral, adota métodos originais, empregando ferramentas e habilidades próprias à cultura e à prática do designer".

Para Koskinen et al. (2011), o termo foi cunhado pelo reitor da London's Royal College of Art, Christopher Frayling; no entanto, tem sido criticado e não apresenta definições claras. Por esse motivo, Koskinen et al. (2011) prefere usar o termo "constructive design research" — que se refere à pesquisa de design em que a construção (seja produto, sistema, espaço ou mídia) assume o lugar ao centro e torna-se o principal meio para a construção de conhecimento, sendo que, normalmente, o que ocupa esse "lugar ao centro" é um protótipo.

Esta pesquisa tem o caráter de pesquisa através do design, em certa medida, por fazer uso de modelos e protótipos de uma situação particular e fornecer um enquadramento concreto do problema e uma descrição de uma situação desejada, com o intuito de sistematizar sua própria compreensão. (KOSKINEN et al., 2011) Para Koskinen et. al (2011), os pesquisadores de design podem explorar novos materiais e participar ativamente da construção intencional do futuro, imaginando outras formas para a disciplina, em vez de limitar sua pesquisa a uma análise do presente e do passado. Foi isso que fizemos.

### 4.1 Metodologia do estudo de caso

Foi utilizada a metodologia de design de serviço para sistematizar, melhorar e ampliar o que já está sendo praticado pelo coletivo Agroecologia na Periferia na cidade de Belo Horizonte.

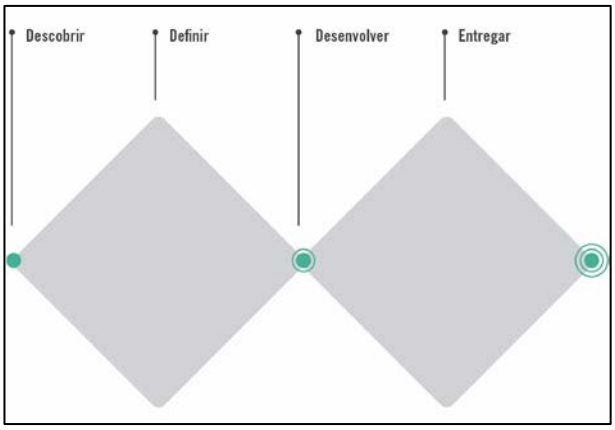



Figura 5 Duplo diamante.

O projeto foi dividido em quatro etapas, com base no duplo diamante feito pela Design Council (2005) (Figura 5), que explica o processo de divergência e convergência para se chegar a um resultado. Também foram usadas as metodologias Stickdorn et al. (2014) e Moritz (2005) (Tabela 2). A metodologia desenvolvida abaixo segue o que foi apresentado pelos autores, com o intuito de gerar uma compreensão aprofundada do coletivo Agroecologia na Periferia e um entendimento claro do serviço que é oferecido hoje e do que pode ser repensado para o futuro.

Tabela 2 Comparativo das metodologias de Stickdorn et al. (2014) e Moritz (2005) - Elaborado pela autora (2018).

| O processo (Stickdorn et al. 2014) | O processo (Moritz, 2005) |
|---|---|
| Exploração | Descobrindo e aprendendo<br>Direção estratégica |
| Reflexão | Desenvolvendo conceitos |
| Criação | Selecionando o melhor<br>Permitindo a compreensão |
| Implementação | Fazendo acontecer |

#### *4.1.1 1ª Etapa — Exploração | Imersão*

Nessa etapa, a pesquisadora se reuniu com o coletivo para aprofundar e entender de forma mais completa o que está sendo feito por ele em cada um dos pontos de atuação. Também foram compreendidos os pontos positivos e negativos

dentro da visão do coletivo e das pessoas que são atendidas pelo mesmo. A etapa de imersão foi dividida em duas fases — imersão preliminar, em que foram acompanhadas as atividades do coletivo com o intuito de entender a atuação e em que ponto ele está inserido; e a imersão em profundidade, em que foi feito um workshop com os membros do coletivo, para gerar um entendimento comum de onde o projeto está e aonde quer chegar.

#### *4.1.2 2ª Etapa — Reflexão | Análise e Síntese*

Nesse momento, foi feita a análise do material coletado na primeira etapa, com o objetivo de entender o cenário e definir o que era prioridade para a fase de ideação, de acordo com a realidade do coletivo. Todo o material analisado foi apresentado para eles em um segundo workshop, com o objetivo de entender os achados de forma coletiva.

#### *4.1.3 3ª Etapa — Criação | Ideação*

Após refletir e selecionar o ponto crítico a ser resolvido, foi feito um workshop de ideação para pensar soluções para os problemas selecionados. Foi definido o ponto central do problema, e as ideias priorizadas foram prototipadas.

#### *4.1.4 4ª Etapa — Prototipação | Implementação*

Nessa etapa, foi apresentado um protótipo para o serviço. O intuito do protótipo é validar as soluções propostas na 3ª etapa e melhorar ou eliminar o que não funcionou.

Foram selecionadas ferramentas de design de serviço para cada etapa. Sempre que possível, os workshops propostos e o preenchimento dessas ferramentas aconteceram de forma cocriativa, junto do coletivo, para um melhor entendimento do cenário atual e proposição de melhorias futuras.

A pesquisa tem como objetivo aumentar e melhorar a prática de hortas urbanas em Belo Horizonte, sob o entendimento de que, projetando o serviço do Agroecologia na Periferia e verificando o que está bom e o que precisa ser melhorado, o coletivo possa atuar de forma mais ampla, difundindo agroecologia por novos pontos da cidade e prestando um serviço melhor nos locais em que já atua hoje.

## 5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O projeto Agroecologia na Periferia surgiu em 2014, em Belo Horizonte, com uma iniciativa da integrante e fundadora Tatiane Fonseca, geóloga formada pela UFMG. Em agosto do mesmo ano, foi feito o mapeamento dos agricultores da ocupação Vitória, e, assim, tiveram início os trabalhos do grupo, que foi conquistando mais membros gradativamente.

O coletivo buscou parcerias com iniciativas que já estavam inseridas nos territórios da periferia, como as Brigadas Populares e a Articulação Metropolitana de Agricultura Urbana (AMAU), para auxiliar o trabalho. Em 2015, aconteceram as primeiras oficinas na ocupação Vitória com temas relacionados à agroecologia, como poda, plantio, círculo de bananeira e tinta de terra, além de outros temas, como a oficina de gênero e a troca de saberes. Em 2016, o coletivo iniciou sua atuação em Areias, na ocupação Tomás Balduíno. Em 2017, aconteceu o primeiro encontro intitulado “Bem-vindxs”, em que a trajetória do coletivo foi apresentada a possíveis novos membros, que seriam somados para a ampliação da atuação.

Hoje, o coletivo atua principalmente em duas ocupações urbanas de Belo Horizonte. A primeira é a Izidora, "ocupação que teve início em junho de 2013 e é formada por três vilas interligadas — Esperança, Rosa Leão e Vitória — e tem cerca de 30 mil moradores. A área da ocupação corresponde a 9,5 milhões de metros quadrados”. (URBANISMO BIOPOLÍTICO, 2016, s/p) A outra é a ocupação Tomás Balduíno, que surgiu em março de 2013, quando um conjunto de 300 famílias ocuparam parte ociosa de uma fazenda na região de Areias, em Pedro Leopoldo, no vetor norte da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). “Foram feitas unidades territoriais familiares que têm entre 150 e 200 metros quadrados, ruas com 12 metros de largura, faixa de 30 metros de preservação do rio que margeia a comunidade e proteção das áreas de servidão da rede de alta-tensão da Cemig” (COLETIVO MARGARIDA ALVES, 2015, s/p).

No Documento Temático sobre Assentamentos Informais (2016, p. 2), a ONU diz que os assentamentos informais e as favelas são o resultado de uma série de fatores interligados, incluindo “o crescimento da população, a migração rural-urbana, a falta de moradias a preços acessíveis para pobres urbanos, governança débil, vulnerabilidade econômica e trabalho mal pago, discriminação e marginalização, deslocamentos causados por conflitos, desastres naturais e mudanças climáticas”. As pessoas que vivem em assentamentos informais, em comparação com outros moradores urbanos, sofrem mais exclusão espacial, social e econômica com relação aos benefícios e oportunidades do ambiente urbano mais amplo. Além disso, devido à localização dos assentamentos informais, essa parcela da população é altamente vulnerável aos impactos adversos das mudanças climáticas e desastres naturais. (ONU, 2016)

Os assentamentos informais são uma forma de exclusão socioespacial, sendo “um processo que contribui para a marginalização geográfica de determinados indivíduos e grupos, em detrimento de onde eles vivem”, podendo também ser caracterizados pela escassez de recursos que promovem o bem-estar (ONU, 2016, p. 1)

Segundo Cipolla et al. (2013), os as.sentamentos informais são complexos ecossistemas sociais, caracterizados pela falta de serviços básicos e por seus laços sociais particulares. Para a autora:

- os assentamentos informais podem e devem ser melhorados;
- essas melhorias devem fazer o melhor uso possível dos recursos físicos e sociais existentes;
- eles devem ser aprimorados por um conjunto de projetos locais (em diferentes escalas) promovidos e coordenados por um quadro maior;
- os projetos locais devem ser impulsionados para gerar inovação social.

Para Manzini (2017, p. 18), “[...] a dimensão local não é uma questão de escala”. Em um mundo conectado, a experiência local influencia a experiência global. “O local é a nossa interface com o mundo todo, nós vemos e entendemos o mundo a partir de onde estamos.” O autor ainda explica que a pequena escala de organizações sociais como o coletivo Agroecologia na Periferia permite-lhes fincar raízes profundas em um lugar, por estarem altamente interconectadas, e, ao mesmo tempo, são muito abertas aos fluxos globais de ideias, informações, pessoas, bens e capital. Assim, lugares já não são entidades isoladas, mas parte de uma rede, de curta e de longa distância, em que “as redes curtas produzem e reproduzem o tecido socioeconômico local, e as longas conectam uma comunidade particular ao resto do mundo” (MANZINI, 2017, p. 40).

Estão surgindo correntes de inovação social, e uma delas está relacionada à preocupação com a dependência de produtos químicos e de petróleo na agricultura e, portanto, com a fragilidade da mesma. Então, devemos promover alimentos localmente, a fim de tornar o sistema mais resiliente. Essa corrente de inovação faz parte de movimentos como o

Cidades em Transição, cujo propósito é intensificar a autossuficiência das comunidades locais, conforme explica Manzini (2017).

Mattos (2014) conta que o movimento Cidades em Transição, ou *Transition Towns*, surgiu no Reino Unido em 2005/2006, a partir da iniciativa do professor e permacultor inglês Rob Hopkins, com o objetivo de transformar as cidades em modelos sustentáveis, sendo menos dependentes do petróleo, mais integradas à natureza e mais resistentes a crises externas, tanto econômicas como ecológicas. Segundo o Transition Brasil (2016), hoje, o movimento se faz presente em 14 países, sendo mais de 321 iniciativas oficiais de transição (em cidades, bairros e até ilhas) e 227 iniciativas em formação.

Manzini (2017) também discorre sobre outra corrente de inovação que se fundamenta em considerações sobre a qualidade da alimentação e do cultivo, representada por movimentos como o Slow Food. Fundado por Carlo Petrini em 1986, o princípio básico do movimento é o direito ao prazer da alimentação, utilizando produtos artesanais de qualidade especial, produzidos de forma que respeite tanto o meio ambiente quanto as pessoas responsáveis pela produção. (MOVIMENTO SLOW FOOD, 2017)

Embora essas tendências estejam ainda em sua fase inicial, podemos antever que elas ficarão cada vez mais fortes e que todo o sistema de produção se voltará para processos de design e produção inspirados pelo princípio do "fazer as coisas o mais próximo possível do lugar onde serão utilizadas". É quase desnecessário dizer que elas têm potencial em termos de geração de emprego e, sobretudo, que a sua natureza distribuída possibilita-lhes trazer essas atividades e vagas de trabalho relacionadas a elas a lugares onde jamais estiveram antes ou onde os processos de desindustrialização levaram ao seu desaparecimento. (MANZINI, 2017 p.34)

O coletivo Agroecologia na Periferia atua em espaços que ainda não contam com um plano diretor — instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana — e que apresentam um grande potencial para pensar a urbanização de uma forma diferente da que se vê nos grandes centros até o presente momento.

## 6. ETAPAS DO PROJETO

Durante o projeto, foi possível observar e vivenciar as atividades do coletivo Agroecologia na Periferia e a vida nas ocupações Izidora e Tomás Balduíno. Sempre que possível, tentamos, por meio da empatia, nos colocar no lugar tanto dos integrantes do coletivo, quanto dos moradores das ocupações. Durante a primeira etapa, o momento de exploração, foi possível entender as principais dificuldades de atuação do coletivo, os pontos positivos — como sempre ouvir e incluir a comunidade em todas as decisões de atividades e atuação dentro da comunidade — e os pontos negativos, que foram, principalmente: a mobilização da comunidade, tempo, dinheiro, atuação e retenção dos voluntários.

O design de serviços colaborativos, como apresentado na pesquisa, tem por objetivo melhorar a experiência, considerando que os usuários são todos os envolvidos, tanto os prestadores — o coletivo Agroecologia na Periferia — quanto as pessoas que utilizam o serviço — os moradores das ocupações —, tendo como objetivo desenhar um serviço que seja mais inclusivo.

Como o objetivo do projeto era aumentar e melhorar a prática de hortas urbanas em Belo Horizonte, a melhora da prestação de serviço e a ampliação da atuação do Agroecologia na Periferia são o ponto central da aplicação do design de serviços nesta proposta. Ainda, considerando que o coletivo é formado somente por voluntários, entender como pode ser melhorada a experiência desse tipo de usuário e como é possível aumentar a sinergia entre os membros atuais foi nosso principal foco, buscando uniformidade no entendimento do que o coletivo é e de quais são os seus objetivos, sem nunca deixar de fora os outros usuários que compõem o serviço.

Manzini (2017) explica que organizações colaborativas proporcionam aos membros compreender e administrar de maneira aberta e democrática; por outro lado, "a escala humana das comunidades dá aos indivíduos a oportunidade de realizar suas atividades, atendendo às suas necessidades e construindo seus futuros desejados por meio de relacionamentos humanos vivos e pessoais" (MANZINI, 2017, p. 39).

### 6.1 1ª Etapa — Exploração

A etapa de exploração tem como objetivo entender o serviço a partir da perspectiva de todo o seu ecossistema, de forma que a pesquisa possa aproximar-se e vivenciar o dia a dia do serviço.

Foi feita, primeiramente, uma imersão preliminar, em que o Agroecologia na Periferia foi acompanhado nas reuniões quinzenais e nas atividades oferecidas à comunidade. A imersão preliminar foi feita com o intuito de interagir mais, conhecer a forma de atuação, conhecer os membros e ir às comunidades onde os projetos acontecem hoje. Com isso, foi possível obter informações sobre o contexto de atuação do coletivo, para seguir para a imersão em profundidade.

#### *6.1.1 Imersão preliminar*

O primeiro contato com o coletivo foi no encontro de boas-vindas. A partir daí, deu-se início ao acompanhamento das atividades, observando a forma de trabalho do grupo e a recepção do projeto por parte da comunidade.

A autora desta pesquisa foi muito bem-recebida pelo coletivo, que se demonstrou aberto a contribuir para a pesquisa. As primeiras visitas às ocupações foram feitas de forma despretensiosa, utilizando a técnica de observação, com a intenção de entender a realidade local e a atuação do grupo estudado. Os moradores das ocupações se mostraram sempre dispostos e receptivos, e foi possível perceber um laço forte de amizade entre os integrantes mais antigos do Agroecologia na Periferia e os moradores da comunidade, que já vinham sendo assistidos pelo projeto há algum tempo.

A primeira visita à ocupação Izidora foi no dia 05 de maio de 2017, quando as lideranças da comunidade apresentaram para a Prefeitura de Belo Horizonte — PBH, junto ao Agroecologia na Periferia, possíveis espaços para a implementação de hortas comunitárias (Figuras 5 e 6).

Um dos parceiros do coletivo é a Prefeitura de Belo Horizonte — PBH, por meio da Secretaria Municipal de Políticas Sociais e da Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional — SMASAN. Essa união faz parte de um projeto da PBH chamado Territórios Sustentáveis, que "tem como objetivo tornar Belo Horizonte uma cidade mais sustentável por meio do fomento à agricultura urbana". (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2017, s/p).

Nessa primeira visita à ocupação Izidora, conhecemos a casa de alguns moradores e possíveis espaços para a implementação de hortas comunitárias e de quintais produtivos. As ocupações têm ruas de terra, a iluminação e o abastecimento de água são feitos por meio de ligações clandestinas, e as instalações foram realizadas pelos próprios moradores. Além disso, não há circulação de ônibus, e a coleta de lixo é organizada pelas lideranças da comunidade, sendo muito precária. A maioria das casas da ocupação é de alvenaria, sem acabamento e não conta com sistema de esgoto convencional; algumas casas têm fossa séptica, e a maior parte da água cinza — rejeito de processos domésticos, como lavar louça e roupa e tomar banho, que corresponde de 50% a 80%

do esgoto residencial — é direcionada para a rua e corre a céu aberto.



Figuras 5 Visita da prefeitura à ocupação Izidora (2017).



Figuras 6 Visita da prefeitura à ocupação Izidora (2017)

Oferecida pelo coletivo, a oficina de círculo de bananeiras, técnica usada para tratar as águas cinzas e que favorece a produção de bananas, tem como objetivo amenizar essa questão, que, além de ruim para a população, é prejudicial ao meio ambiente. Na oficina, ensina-se aos moradores como construir esse sistema, que consiste em um buraco de 1,4m de diâmetro coberto por folhas e pequenos galhos. As bananeiras são plantadas em volta do buraco, e a água cinza é direcionada para ele através de tubos, criando um sistema de compostagem e adubação das plantas e retirando essa água das vias.

Apesar de todos esses pontos negativos e da falta de atuação do governo, os moradores dessas comunidades definiram lideranças e organizaram uma assembleia — que acontece às terças-feiras na ocupação Vitória e às quintas-feiras na Tomás Balduíno — para discutir a situação legal deles e possíveis conflitos, além de questões relacionadas ao bom funcionamento e ao bem-estar da comunidade. A pesquisadora conheceu, também, a casa do Adão, uma das referências em agroecologia na ocupação, que foi pintada em uma oficina de tinta de terra ministrada pelo coletivo Agroecologia na Periferia em 2016. O conteúdo da oficina foi a produção de tintas orgânicas feitas de terra para pintura de superfícies em geral.

Os moradores da comunidade, em sua maioria, apresentam condições de emprego e renda informais. As mulheres costumam prestar serviços de limpeza doméstica e empresarial ou trabalham como cozinheiras. Já os homens tendem a trabalhar como pedreiros, serventes, jardineiros ou com pequenos trabalhos de manutenção.

Muitos moradores das ocupações têm uma horta ou um quintal produtivo para consumo próprio (Figuras 7 e 8), mas poucos conseguem tirar alguma renda dessa produção. O Agroecologia na Periferia busca auxiliar esses produtores e produtoras a participar de feiras livres e eventos, a fim de comercializar o excedente de produção. Essa ação dá visibilidade à situação deles e permite que o produtor possa, aos poucos, viver da produção agroecológica.



Figura 7 Quintais produtivos e produção de tilápia (2017).



Figura 8 Quintais produtivos e produção de tilápia (2017) .

Após as visitas a alguns quintais produtivos da comunidade, foi feito um encontro na casa do Adão e da Ana, que fica no Bairro Vitória, dentro da ocupação Izidora. O Adão e a Ana são referências na comunidade e na produção agroecológica, sendo que, no terreno deles, ficam o galpão comunitário, onde a maioria dos encontros é realizada, e a horta comunitária.

O segundo momento na ocupação foi um mutirão (Figuras 9 e 10), que aconteceu em junho de 2017, e a comunidade foi convidada a fazer parte do processo de implementação dos novos espaços da horta, dividindo os canteiros, colocando adubo e plantando as sementes. Posteriormente, foi relatado pela Maria, moradora da comunidade, que esse processo significou muito mais do que apenas fazer uma horta: "Nós estávamos todos juntos, uma pessoa tirava da estufa e outra colocava na terra, e não importa: pelo menos um pouquinho, todos trabalharam, e hoje nós podemos consumir o que nós mesmos plantamos! Nós ficamos muito alegres! Foi uma grande experiência, adquirimos mais um saber, mais um aprendizado".

Durante o processo de imersão preliminar, também foram acompanhadas as reuniões do coletivo. Hoje, essas reuniões acontecem quinzenalmente na sede das Brigadas Populares em Belo Horizonte e na casa dos integrantes do coletivo. Nelas, são feitos repasses de como foram as atividades para os integrantes que não puderam comparecer, discutidas as partes positivas e negativas das ações e apresentadas possibilidades para as próximas atividades.

Paralelamente à horta comunitária que estava sendo feita na casa do Adão, foi feita a horta comunitária no Bairro Esperança, que também está localizada na ocupação Izidora e também contou com o auxílio da PBH, com a doação de insumos como adubo, sementes, mudas, caixa-d'água e ferramentas para manutenção da horta, além de auxílio técnico para complementar o trabalho do Agroecologia na Periferia.



Figura 9 Depois do mutirão - Agroecologia na Periferia (2017)



Figura 10 Depois do mutirão - Agroecologia na Periferia (2017)

Como vimos, a ocupação Izidora é formada por três vilas interligadas (Esperança, Rosa Leão e Vitória), mas os moradores já as consideram bairros. A manutenção dessas hortas é feita pelos moradores da ocupação, e a mobilização desses moradores é realizada, principalmente, pelas lideranças de cada bairro com o auxílio do Agroecologia na Periferia. A produção das hortas é mais direcionada para o consumo dos moradores, sendo que as hortaliças e legumes são vendidos dentro da comunidade e em algumas feiras, como a que acontece quinzenalmente no campus Pampulha da UFMG.

Após a implementação desses dois espaços comunitários, tiveram início as oficinas, organizadas pelo coletivo, com temas que auxiliam os moradores a fazer a manutenção das hortas. A cada 15 dias, é apresentado um novo tema relacionado à agroecologia.

Em relação à ocupação Tomás Balduíno, o coletivo dá suporte para a horta coletiva, que tem como referência a Lúcia, e auxilia outros moradores com a comercialização dos produtos da horta.

### *6.1.2 Considerações — imersão preliminar*

A imersão preliminar foi importante para entender o contexto atual do coletivo, quais ações estavam sendo realizadas, os pontos de atuação e como é a participação dos integrantes em cada atividade. Foi significativo conhecer os moradores das ocupações e entender melhor a realidade da comunidade e como o coletivo usa a agroecologia como forma de ajudar os moradores a terem o sentimento de pertencimento à cidade.

Hoje, a principal fonte de renda do coletivo são os editais, e, com a criação do Fórum Izidora, será possível realizar o mapeamento dos agricultores dos três bairros (Vitória, Esperança e Rosa Leão) e a mobilização da comunidade.

Foi possível identificar, aqui, que, para a imersão em profundidade, seria necessário que todos os voluntários compreendessem pontos mais profundos do Agroecologia na Periferia, para que acontecesse um nivelamento das informações entre os integrantes do coletivo, com o propósito de construção dos objetivos futuros, além da identificação de pontos positivos e pontos negativos que pudessem ser melhorados. Além disso, nos propusemos a buscar que esses aspectos fossem transmitidos de forma clara tanto para os possíveis novos integrantes do coletivo quanto nas ações que são realizadas junto às comunidades.

### *6.1.3 Imersão em profundidade*

Após a imersão preliminar, que teve como objetivo a aproximação da pesquisadora com o coletivo e o entendimento de como e onde era feito o trabalho, foi pensado um workshop com um conjunto de ferramentas de design de serviços para auxiliar na obtenção de respostas mais profundas e objetivas sobre o próprio Agroecologia na Periferia e para nivelar o entendimento sobre a atuação do coletivo junto a todos os membros.

Para essa etapa, foi utilizado como base o Canvas Social (Figura 11) desenvolvido pela Bankoo Challenge para negócios do setor 2.5, que são os negócios de impacto social. Foram feitas algumas alterações nesse modelo de canvas, como a criação de perguntas mais diretas — por exemplo: “o que é o coletivo Agroecologia na Periferia?” —, para que ele se adequasse melhor à realidade do coletivo.

Para cada um dos números que aparecem no canvas social, foram utilizadas ferramentas do design de serviços que auxiliassem na obtenção das respostas e que permitissem a melhor visualização e organização de uma quantidade significativa de informações, conforme se pode conferir abaixo.

1. **Histórico**. O primeiro item buscava entender o que o coletivo faz e qual é a história da organização. O objetivo é, primeiro, construir coletivamente, com os membros atuais, uma definição do que é o Agroecologia na Periferia que possa ser passada para os novos integrantes; então, construir a história e os pontos futuros, para que o coletivo possa caminhar junto em uma mesma direção. Foram feitas algumas perguntas, como: “O que é o projeto?”, “Qual é a história de sua organização?”, “Quais foram os cinco momentos mais marcantes e quais os acontecimentos desses momentos?” e “Quais os três acontecimentos futuros que desejam?”.

   **Ferramentas**: “Chuva de ideias”; “Histórico”; “Linha do tempo”.

2. **Identidade**. O item 2 auxilia na construção da identidade do coletivo. Segundo Machado (2003), a identidade organizacional é importante para a compreensão das práticas individuais e coletivas da instituição. Assim, “Quais são os pontos fortes e fracos?”, “O que vocês amam fazer?”, “O que vocês sabem fazer?” e “Com o que vocês se importam?” foram as perguntas geradoras deste item. Segundo Scott e Lane (2000), a construção da identidade organizacional permite o entendimento de ações específicas de uma instituição na mente de seus integrantes. Esse processo auxilia na compreensão de crenças e na internalização dos modos de agir da mesma. Assim, a instituição é expressa por meio do comportamento de seus membros, pela comunicação e pelo simbolismo que é transmitido ao longo do tempo. Daí a importância da construção coletiva dessa etapa.

   **Ferramentas**: “Ama, sabe e se importa”; “FOFA”.

3. **Tendências**. Empresas, coletivos, ONGs e movimentos sociais podem ser fonte de inspiração para o trabalho de outras instituições. O item 3 ajuda a apontar iniciativas que os membros têm admirado, para que sirvam de inspiração (pontos positivos e negativos) para o coletivo.

   **Ferramentas**: “Chuva de ideias”; “Cenários paralelos”.

4. **Ativos**. Principalmente por ser um grupo sem fins lucrativos, é muito importante para o Agroecologia na Periferia entender quem são seus parceiros e como eles podem ajudar, além de identificar qual a distância de cada um em relação ao projeto e que tipo de influência eles podem ter no coletivo. Uma das ferramentas utilizadas no item 4 foi o mapa de stakeholders, que pode ser traduzido como o mapa dos envolvidos — todas as pessoas que, de alguma forma, podem influenciar o grupo e suas ações.

Barbi (2010) explica que a análise dos stakeholders é um processo sistemático de coleta e análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados, para se mapearem os riscos e as necessidades do projeto. No item 4, também foram elencados os problemas que o coletivo enfrenta para atuar hoje e quais são os fatores de risco.

**Ferramentas**: "Mapa de stakeholders"; "Mapa de risco"; "Chuva de ideias".

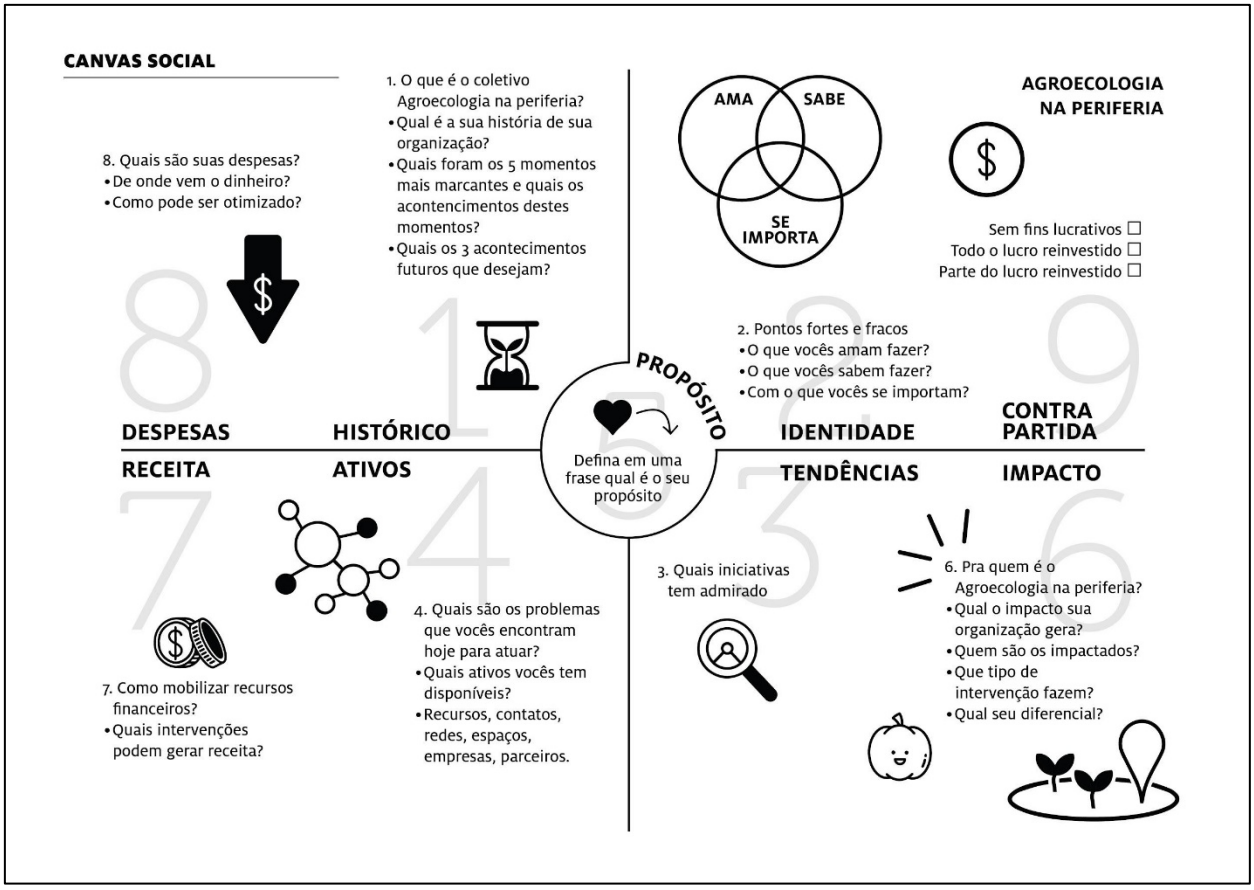



Figura 11 Canvas Social | Bankoo — Adaptação da autora (2017)

5. **Propósito**. Ter um propósito claro é necessário para saber aonde se quer chegar. É importante definir o propósito e compartilhá-lo com a equipe e com os novos integrantes, para que todos busquem o mesmo resultado. Esse direcionamento comum pode ser fundamental para o engajamento da equipe nesse processo que, geralmente, não é fácil.

   **Ferramentas**: "Diagrama de valores"; "Propósito".

6. **Impacto**. "Para quem é o projeto?", "Qual impacto a organização gera?", "Quem são os impactados?", "Que tipo de intervenção fazem?", "Qual o diferencial?". O item 6 constrói o entendimento de quem são as personas e de como o coletivo impacta esses indivíduos.

   **Ferramenta**s: "Persona"; "Mapa de empatia".

7. **Receita**. "Qual é a entrada de dinheiro?", "O dinheiro é proveniente da venda de produtos, serviços, edital, financiamento coletivo?", "Como mobilizar recursos?", "Quais intervenções podem gerar receita?". O item auxilia no mapeamento da receita e de sua fonte, para entender como otimizar essa entrada de dinheiro.

   **Ferramenta**: "Chuva de ideias".

8. **Despesas**. "Quais são as despesas?", "De onde vem o dinheiro?", "Como pode ser otimizado?". O mapeamento das despesas mostra onde acontecem os principais gastos hoje e se é possível poupar ou remanejar uma parte dos valores para outros projetos.

   **Ferramenta**: "Chuva de ideias".

9. **Contrapartida**. O item 9 apenas explicita se o coletivo é sem fins lucrativos ou se obtém algum tipo de lucro.

   **Ferramenta**: "Questionário".

### *6.1.4 Workshop de exploração*

Para o primeiro workshop, foram utilizados o Canvas Social e a sequência de ferramentas apresentada acima. O workshop contou com a participação de 10 integrantes do coletivo, que foram divididos em dois grupos de cinco pessoas cada, para facilitar a explicação das atividades, gerar um número maior de respostas e garantir um maior engajamento.

Primeiro, foi explicado do que se tratava o projeto e o que seria feito naquele momento. Foi feita uma breve apresentação sobre o que é design de serviços e quais seriam as etapas do processo. Após a apresentação, foi dado um momento para os participantes fazerem perguntas, a fim de sanar possíveis dúvidas sobre a atividade.

O workshop seguiu a sequência do Canvas Social, de 1 a 9. Para cada ferramenta entregue, foi dada a explicação de seu funcionamento, como deveria ser preenchida e qual era o mínimo de informações que as respostas deveriam conter, sempre deixando os participantes livres para efetuar o preenchimento de forma independente. O tempo médio de preenchimento de cada etapa foi de 25 minutos.

Para Manzini (2017), vivemos em um momento em que o planejamento é extremamente necessário, e o papel do designer especialista é alimentar e apoiar projetos individuais e coletivos. Nesse sentido, a função do especialista em processos de co-design seria fazer as coisas acontecerem, ouvir feedbacks e reorientar a ação. Quando especialistas em design atuam em casos já existentes de inovação social, auxiliando para que se tornem mais eficazes, acessíveis e potencialmente replicáveis, deve pensar em maneiras de facilitar o diálogo, incitando a discussão por meio de instrumentos que permitam "promover a convergência dos vários interlocutores para visões comuns, ou com os quais fazer uma escolha mais motivada entre diferentes alternativas" (MANZINI, 2017, p. 84). Além disso, o especialista deve encontrar sua própria forma de agir, o que significa produzir visões e propostas capazes de "criar colaboração (entre atores) e sinergias (entre diferentes projetos)"(MANZINI, 2017, p. 85).

O designer, nesse caso, tem o papel de facilitador. A presença desse profissional e as ferramentas auxiliam a obter e organizar as respostas que o grupo já tem, para igualar as informações a que cada indivíduo tem acesso, de modo que possam ser descobertas oportunidades de atuação, geração, seleção e avaliação de ideias e para o entendimento, no nosso caso, de como é a atuação do coletivo hoje, o que está bom e o que precisa ser melhorado para a implementação de novas ideias.

Considerações — imersão em profundidade: Foi possível notar um envolvimento e um interesse dos participantes em obter as respostas e em compartilhar os seus pensamentos e entendimentos sobre o que é o coletivo. Algumas ferramentas demoraram muito a ser preenchidas, o que atrasou um pouco o término do workshop; por isso, não foi possível fazer uma troca entre os dois grupos, para que eles pudessem compartilhar algumas respostas e os principais achados.

## 6.2 2ª Etapa — Reflexão

Após o workshop de exploração, foi feita uma análise das informações obtidas, para que fosse realizado um segundo encontro. A compilação dos resultados do primeiro workshop serviu para identificar as respostas que foram iguais e as que foram similares, direcionando melhor o segundo encontro; afinal, o processo de design de serviços é iterativo: se repete diversas vezes para chegar a um resultado, e a cada oportunidade gera uma solução parcial que será usada na vez seguinte.

Assim, o primeiro workshop gerou um resultado importantíssimo para o processo, mas, como as respostas foram obtidas em dois grupos e não foi possível compartilhá-las ao final, surgiu a necessidade de fazer um segundo encontro, em que todas as respostas pudessem ser compartilhadas com todos os integrantes. Nesse segundo momento, os resultados foram analisados e reinterpretados para construir novos cenários de atuação e para identificar novas trajetórias de inovação.

A compilação das respostas dos grupos foi dividida em grupo verde e grupo amarelo, para que, no segundo encontro, cada parte pudesse apresentar e argumentar sobre suas respostas com a outra. A (Figura 12) exemplifica o formato de apresentação da compilação das respostas do 1º workshop.

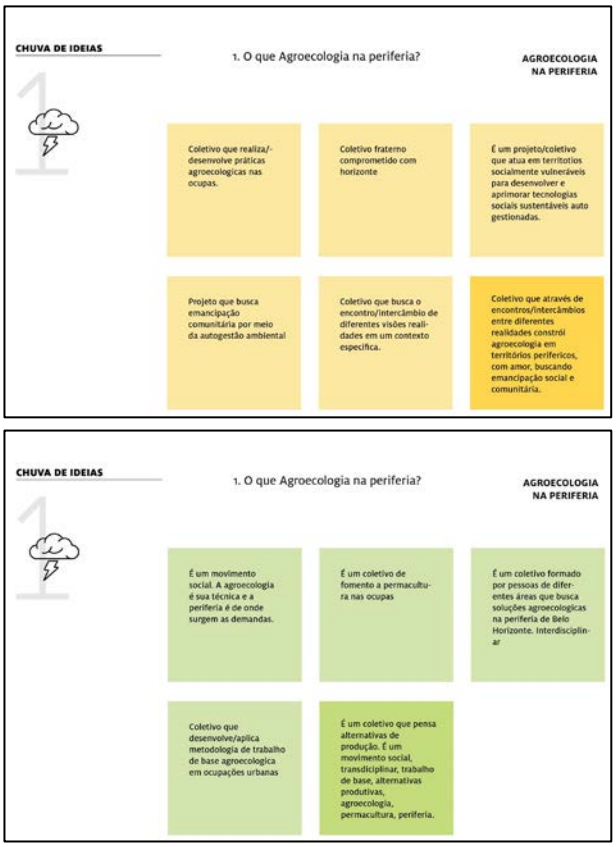



Figura 12 Compilação das respostas do primeiro workshop

### 6.2.1 *Iteração — Análise e reflexão com o coletivo*

A realização do segundo workshop foi importante para que o Agroecologia na Periferia pudesse ter uma visão geral de todas as respostas — que, como dito, inicialmente, foram apresentadas em dois grupos — e, ao mesmo tempo, processar essas informações para a próxima etapa.

Iteração é um "processo de resolução de uma equação mediante operações em que, sucessivamente, o objeto de cada uma é o resultado da que a precede" (HOUAISS, 2001, p. 1660). Essa reflexão foi necessária para que os integrantes do coletivo tivessem uma visão do todo e para que os objetivos fossem construídos de forma conjunta. Foi apresentada a compilação das respostas, e todas as ferramentas foram preenchidas de novo; com a diferença de que, dessa vez, todo o coletivo preencheu ao mesmo tempo, sem divisão de grupos.

Foi feita, novamente, a compilação das respostas obtidas no segundo workshop (reflexão), para que pudessem ser apresentadas de maneira organizada ao Agroecologia na Periferia e o projeto continuasse para a 3ª etapa, a ideação. Todas as ferramentas preenchidas no segundo workshop foram repensadas, em sua forma gráfica, utilizando cores e formas, para que fossem mais bem interpretadas e compreendidas pelos participantes. Abaixo, temos o resultado do segundo workshop.

1. **Histórico. O que é o Agroecologia na Periferia?** Coletivo que constrói agroecologia em territórios periféricos por meio de encontros e intercâmbios buscando a emancipação comunitária. A história do coletivo é apresentada na (Figura 13), e mostra a trajetória de 2014 a 2017, parte do planejamento para 2018 e como seria o cenário ideal para 2019 — todo o território Izidora e Tomás Balduíno como modelos de desenvolvimento urbano agroecológico.
2. **Identidade**. Foram listadas as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades na ferramenta "FOFA", para

entender o que era bom, quais pontos poderiam ser melhorados e quais fatores externos poderiam colaborar ou atrapalhar o funcionamento do coletivo.

- **Forças**: Diversidade de saberes, articulação, disposição, conhecimento técnico, unidade, amor/amar.
- **Fraquezas**: Fluxo de informação/comunicação interna, organização, falta de tempo, falta de recursos, falta de pessoas (poucas pessoas com atuação constante), falta de um planejamento mais definido, falta de comunicação interna e de integração dos novos participantes.
- **Oportunidades**: diálogo com o poder público, educação popular, atuar em ocupações urbanas, editais, parcerias, pedagogia/metodologia, processo de regularização da Tomás Balduíno, feiras, planejamento territorial.
- **Ameaças**: despejo, crescer sem confiança, perder o foco, falta de recursos, poder público, pessoas/tempo, sobrecarga de trabalho, conflitos fundiários.

Em sequência, na ferramenta "Ama, sabe e se importa", foram indicados pontos em que a intercessão entre o que se ama, o que se importa e o que se sabe fazer revelou palavras-chave que ajudaram na construção do propósito. As palavras foram:

- Amor/Amar;
- Agroecologia;
- Ouvir;
- Pessoas;
- Terra;
- Vínculo.

3. **Tendência**. Listar outras iniciativas que o coletivo admira permitiu fazer uma busca e ter um entendimento de como essas iniciativas funcionam e do que poderia ser incorporado pelo Agroecologia na Periferia. O Roots Ativa foi um dos projetos listados. Ele funciona na cidade de Belo Horizonte desde 2005, com o propósito de difundir e unir pessoas, sendo um elo da cultura rastafári. Atualmente, vem construindo uma relação com outras pessoas que buscam a cultura. São desenvolvidas ações relacionadas à educação alimentar, promovidos eventos, exposições de livros, zines, mutirões de permacultura, autogestão e economia solidária (ROOTS, 2011).

Outro projeto que chama atenção do coletivo é o Arquitetura na Periferia, que visa oferecer assessoria técnica a grupos de mulheres de baixa renda para a melhoria da moradia, por meio de um processo em que elas são apresentadas às práticas/técnicas de projeto e planejamento de obras, para que conduzam com autonomia e sem desperdícios as reformas de suas próprias casas.

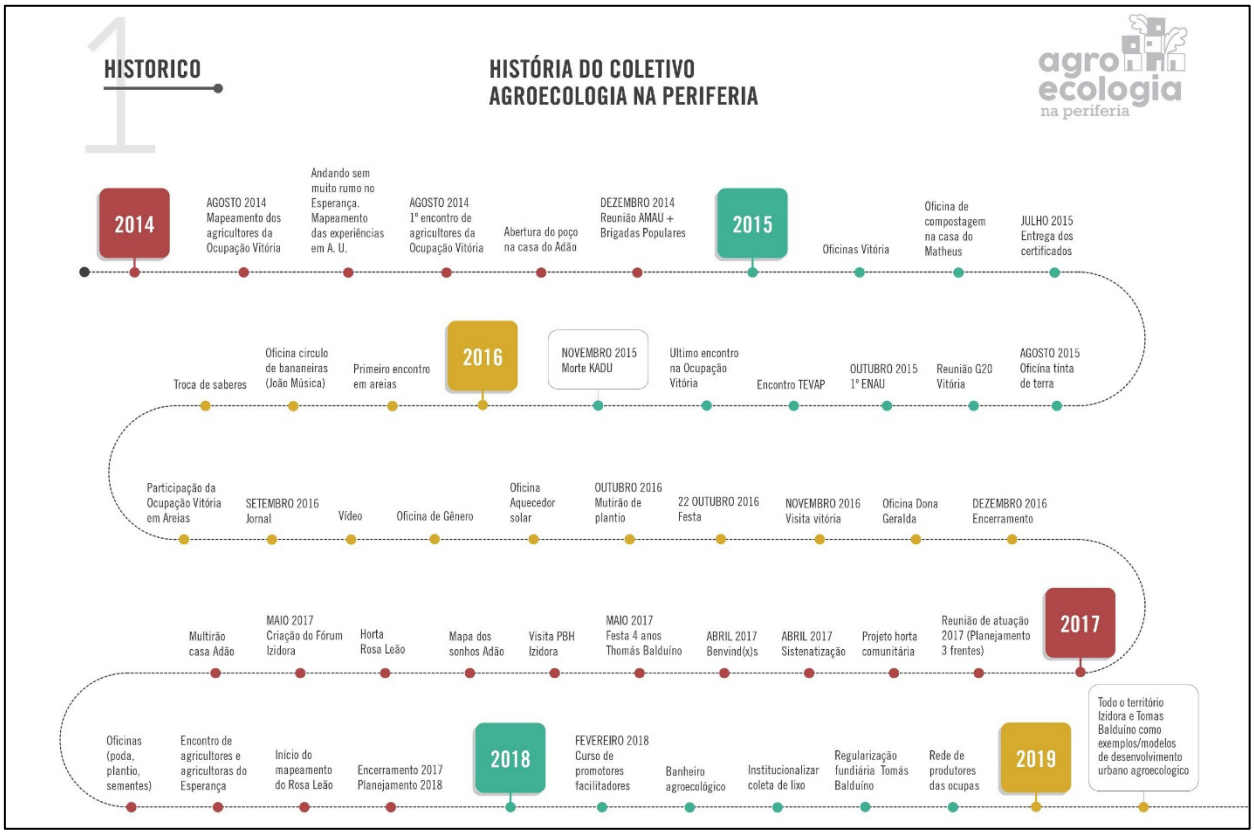



Figura 13 História do coletivo e visão de futuro.

4. **Ativos**. O mapa de stakeholders (Figura 14) mostra quem são os principais envolvidos, quem são as pessoas ou instituições que, de alguma forma, ajudam o Agroecologia na Periferia em suas ações, se a troca é mútua e qual é a intensidade dessas trocas. Os quadrados chanfrados são os menos atuantes, e os com a quina arredondada, os mais. O tamanho dos quadrados mostra a influência em relação ao coletivo, e a proximidade do centro demonstra maior importância. Por exemplo, as ocupações são os stakeholders mais importantes hoje, porque são onde acontece todo o projeto, e esse stakeholder é atuante. A Rede de Intercâmbio e as Brigadas Populares são próximas

(representado pela proximidade do centro), têm uma importância considerável (vide seu tamanho), mas, hoje, têm uma atuação pontual e baixa (representada pelo chanfrado). As setas de "vai e volta" mostram em quais direções são feitas as trocas, se o Agroecologia na Periferia oferece e recebe algo do stakeholder, se apenas oferece ou se apenas recebe. Os stakeholders que não têm setas são os que não fazem nenhuma troca hoje, mas foram relevantes para o crescimento do coletivo e podem vir a ser parceiros novamente. As cores de cada quadrado, apresentadas na legenda da Figura 14, informam o que é aquele stakeholder, em uma divisão por: local de atuação (ocupações), poder público, universidades, editais, eventos, movimentos sociais e coletivos/ONGs/pessoas.

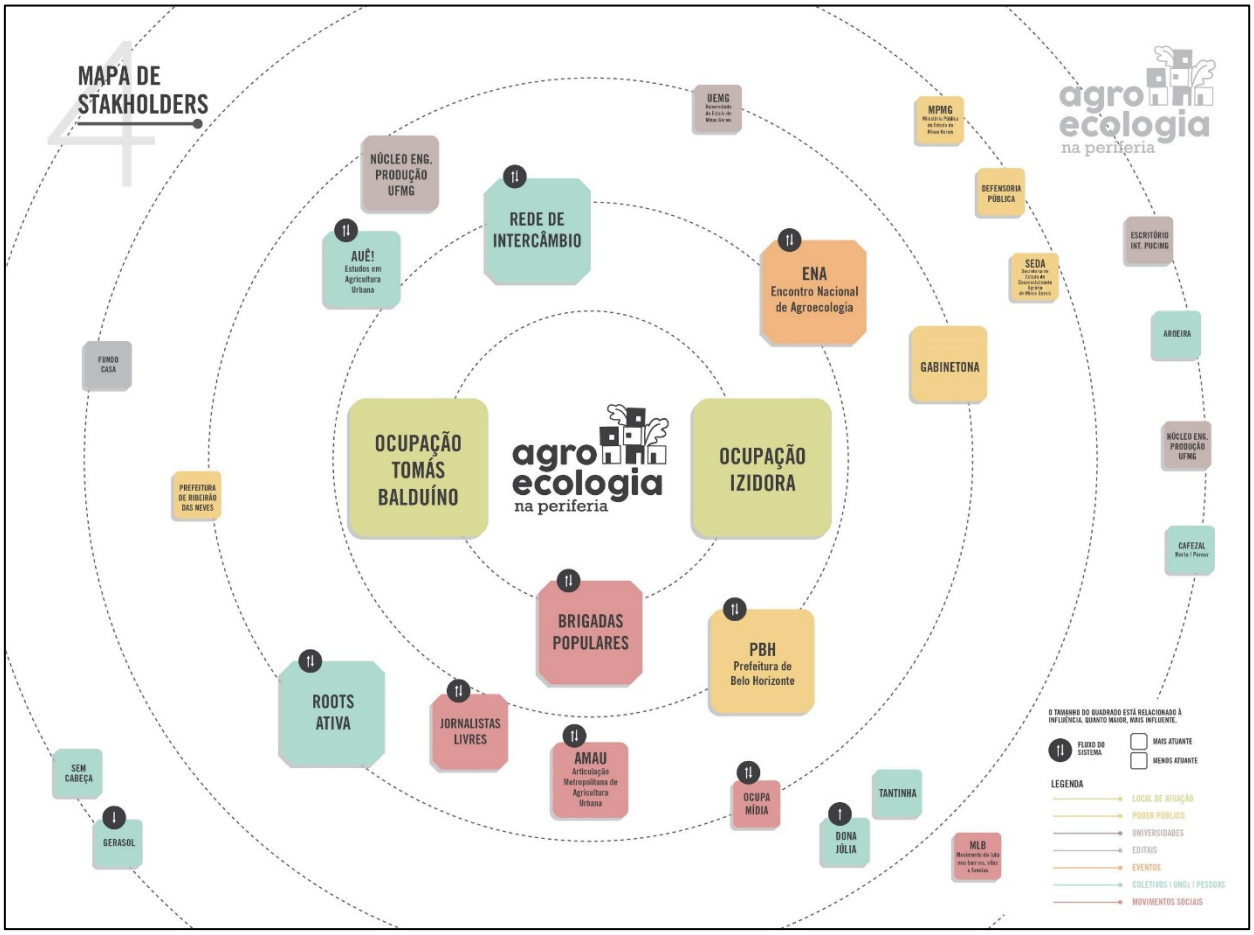



Figura 14 Mapa de Stakeholders

O mapa de risco mostra os fatores-chave para a efetividade do serviço; fatores de risco, que podem comprometer os fatores-chave; alternativas para contornar os fatores de risco, objetivando a efetividade do serviço; e problemas, que são os desafios que o coletivo encontra hoje para atuar. Essa ferramenta mostra possibilidades de como enfrentar as dificuldades. Hoje, o coletivo acredita que os principais problemas de atuação são:

- não estar inseridos na realidade;
- relações políticas conflituosas, tanto com o poder público como com outros movimentos sociais;
- conflitos fundiários;
- quantidade de pessoas;
- tempo;
- violência.

5. **Propósito**. No primeiro workshop, os membros do Agroecologia na Periferia usaram a ferramenta "Diagrama de valores" e listaram 10 valores (o grupo verde listou 5, e o amarelo, 5) e a importância deles, dando uma nota de 1 a 5 para cada um. No segundo encontro, os membros utilizaram essas respostas, ordenadas pelos valores, para chegar à seguinte frase, que seria o propósito do grupo: "Com amor, fé e compromisso, colaborar para a emancipação das ocupações por meio de uma práxis agroecológica e da promoção de encontros"

6. **Impacto**. Com a ferramenta "Chuva de ideias", os membros do Agroecologia na Periferia definiram o impacto que geram e o diferencial do coletivo. As respostas em relação ao impacto foram:
   - construção do comum agroecológico;
   - direito à cidade por intermédio da agroecologia;
   - criação da relação entre as ocupações e troca com agroecologia;

   e os diferenciais:
   - respeito;
   - amor;
   - ação territorial;
   - saber ouvir;
   - fusão do campo com a cidade;
   - a valorização dos saberes.

   Também foram construídos o mapa de empatia e a persona. Persona é uma representação criada com o objetivo de definir em uma "pessoa" características específicas do público do coletivo, e o mapa de empatia

ajuda a se colocar no lugar do outro a partir do entendimento de pontos como o que esse outro ouve, pensa, vê e faz e quais são suas dores e necessidades. A compreensão do público que é impactado permite ao coletivo construir atividades que sejam pertinentes para essas pessoas e para que mais pessoas possam ser alcançadas.

Foram criadas duas personas: a primeira é o Balduíno, que tem 60 anos, mora em uma ocupação urbana, teve uma vida muito dura, cuidou da família porque o pai não estava presente e, hoje, está desempregado e vive de fazer pequenos trabalhos informais com jardinagem e construção civil. Os filhos e os netos moram em sua casa, e a principal renda familiar é sua. A segunda é a Izidora, que tem 43 anos, é moradora de uma ocupação urbana, mãe, dona de casa e faxineira, vende marmita e colabora com atividades comunitárias (horta). Terminou o ensino fundamental, ama cuidar da família, da casa, da sua horta, cozinha para fora, veio do interior, os pais eram agricultores, já é avó.

7. **Receita / 8. Despesas / 9. Contrapartida.** O Agroecologia na Periferia é uma instituição sem fins lucrativos e não tem documentação que regule a atividade. As principais receitas do coletivo são os editais, e, em muitos momentos, o dinheiro usado para o funcionamento do mesmo vem dos membros. Os principais gastos são com: alimentação, transporte, papelaria e insumos para as atividades.

### *6.2.2 Considerações — 2ª etapa*

Foi muito importante apresentar todas as respostas e fazer sua análise e compilação. A discussão de cada um dos itens listados no primeiro workshop possibilitou a construção coletiva e o engajamento de todos os participantes. As pessoas se envolveram e fizeram um processo de entender e explicar o que haviam pensado ao dar as respostas em um grupo menor, em um momento anterior, e de transformar as contribuições individuais em uma resolução única. A etapa de análise feita coletivamente se mostrou mais pertinente do que se tivesse sido realizada somente pela pesquisadora, apenas apresentando as respostas para o coletivo, pois envolver o grupo nessa etapa gerou respostas e interações mais significativas e ajudou a criar o senso de pertencimento de todos na construção e no entendimento profundo do Agroecologia na Periferia.

## 6.3 3ª Etapa — Ideação

Na etapa de ideação, os integrantes do coletivo participaram de um workshop para a geração de ideias que pudessem ajudar a solucionar uma das demandas que foram encontradas na 1ª (imersão) e na 2ª etapas (reflexão).

A falta de pessoas com atuação pontual e contínua nas atividades do coletivo foi a demanda escolhida pelo grupo, por ser um fator que, se otimizado, poderia contribuir para melhorar e ampliar a atuação do Agroecologia na Periferia. Entretanto, a falta de pessoas é, na realidade, um sintoma de uma dificuldade com fatores internos e externos, os quais precisavam ser entendidos para se chegar à compreensão do problema central, que tem a falta de pessoas como consequência.

Foram preenchidas algumas ferramentas para ajudar no processo de geração de ideias. A primeira tinha como objetivo entender o problema central: por que o coletivo tem poucos voluntários e uma retenção baixa de pessoas? A pergunta geradora da ferramenta de definição de problema foi: "Quais são os fatores — internos e externos — que atrapalham a retenção de voluntários?". Com essa proposição, o objetivo era entender em quais pontos o coletivo deveria idear uma solução para melhorar esse aspecto.



Figuras 15 Workshop de ideação (2018)



Figuras 16 Workshop de ideação (2018)

Foram listadas algumas causas internas que contribuem para o agravamento do sintoma. Os pontos são:

- falta de formalização de um compromisso;
- planejamento incompleto;
- falta de uma agenda clara;
- falta de organização interna/calendário das atividades;
- faltam projetos estruturantes;
- desorganização;
- a dificuldade de realização dos objetivos do coletivo pode desanimar;
- não veem projetos saírem do papel;
- falta de motivação;
- insegurança/autoestima;
- falha no fluxo interno de comunicação e divisão de trabalho;
- não perceber retorno;
- dificuldade na comunicação interna, falta de diálogo;
- pouca divulgação das ações;
- não saber como contribuir, onde se encaixar;
- dificuldade de entender o processo/método;
- não compreensão dos processos;
- falta de estratégia de acolhimento;
- falta de orientação (até que a pessoa se familiarize com as atividades do grupo);

- falta de zelo/saber o lugar/como contribuir;
- falta de comunicação/transparência para que as pessoas de fora entendam o coletivo e se interessem;
- pouco entrosamento;
- falta recurso para manter pessoas.

Os fatores externos também contribuem para o agravamento do sintoma, e, em alguma medida, o coletivo pode realizar ações que permitam que eles sejam minimizados. Os listados foram:

- falta de familiaridade com agroecologia;
- participação dos moradores;
- pagar as contas (sobrevivência);
- falta de dinheiro;
- trabalho (pouca disponibilidade);
- outros compromissos;
- desmotivação;
- falta de planejamento (tempo).

Entendendo os fatores internos e externos, foi possível chegar ao problema central, que, após uma discussão entre os participantes do workshop de ideação, ficou definido como: "Pertencimento e Comunicação". Para ter mais voluntários no coletivo, essas pessoas precisam ser acolhidas, se sentir parte daquele novo grupo e entender os processos e ações do coletivo, para que consigam ajudar no projeto.

Participaram do workshop de ideação sete integrantes do Agroecologia na Periferia. Desses, dois fazem parte do coletivo há 11 meses e outro, há 4 meses; os outros quatro estão desde o início do projeto. Foram convidadas duas pessoas que poderiam se tornar voluntárias e uma que foi ao Bem-vindxs de 2017 (evento do coletivo que apresenta o projeto para pessoas que estejam interessadas em se tornar voluntárias), mas não se voluntariou.

O próximo passo foi a geração de ideias de forma livre e cocriativa, em que uma ideia era escrita em um post-it, e as outras pessoas poderiam contribuir melhorando aquela ideia. Esse processo gera uma quantidade grande de ideias — muitas repetidas ou sem sentido, que podem ser descartadas ou combinadas com outras ideias para gerar soluções; e outras com bastante potencial, que, se aprimoradas, podem gerar bons resultados. Para isso, é necessário organizá-las. Assim, na sequência, os participantes retiraram os conceitos repetidos, agruparam as ideias que eram parecidas e usaram a ferramenta "SCAMPER" para fazer a primeira parte da priorização e o aprimoramento do que foi selecionado. "SCAMPER" é uma ferramenta que serve para auxiliar o pensamento criativo. Foi desenvolvida por Bob Eberle e publicado em seu livro *Help! In solving problems creatively at home and school*, de 1984. A ferramenta ajuda a explorar e combinar possíveis soluções para um problema. (BESSANT, 2014). "SCAMPER" é um acrônimo para as palavras: substituir, combinar, adaptar, modificar, pensar em outros usos, eliminar e rearranjar. O propósito da ferramenta é pegar uma ideia e refletir, por exemplo, sobre como combinar itens para melhorá-la ou para que ela possa funcionar na prática.

As ideias selecionadas foram para o "SCAMPER", sendo repensadas utilizando o acrônimo, para que, em sequência, fossem priorizadas na ferramenta "Divisão de valores", a fim de definir quais ideias seriam mais importantes, em termos de solucionar o problema central, e quais ideias seriam mais fáceis de ser implementadas. Para fazer essa priorização, o grupo recebeu 100 "moedas" para distribuir entre as ideias de acordo com sua importância e, depois, mais 100 "moedas" para distribuir de acordo com a sua facilidade de implementação. A soma desses dois valores mostraria quais ideias tinham prioridade e uma possível ordem de implementação. Os valores dados para cada ideia não têm relação com o custo de implementação, mas, sim, com sua importância e relevância para a solução do problema central. O grupo teve um tempo para discutir e argumentar os valores que seriam dados para cada ideia, e a decisão foi tomada de forma coletiva.

A priorização das ideias ajuda a decidir o que o coletivo pode implementar primeiro, mas essa ordem não é rígida, podendo ser adequada ao longo do projeto. As ideias priorizadas ficaram na seguinte ordem:

- uma madrinha ou um padrinho para ser referência e estreitar os laços no grupo e na comunidade;
- dinâmicas integrativas, dinâmicas de confiança, trazer o toque;
- rever a organização do grupo para melhorar a comunicação. Usar o boca-a-boca;
- almoços bimestrais na comunidade ou na casa dos integrantes, um momento para promover a integração, com feedback e explicação de etapas e objetivos;
- rodas de conversa temáticas, círculo de cultura e saberes populares;
- criar valor, entregar valor, uma forma de "remuneração": reconhecimento, amizade, conhecimento adquirido;
- criar um plano de trabalho focado ou termo de voluntário, de acordo com a demanda;
- escola agroecológica para crianças, jovens e adultos.

A última ação do workshop de ideação foi um abraço coletivo, que foi sugerido pelo grupo, para poder comemorar a atividade do dia.

A segunda parte da etapa de ideação foi feita pela autora, pois surgiu a necessidade de entender dois aspectos principais: qual era a jornada atual do voluntário e qual seria a jornada ideal (com a implementação das soluções geradas no workshop de ideação). A "Jornada do usuário" é uma ferramenta que permite entender o caminho que esse usuário percorre em um determinado contexto. No caso do voluntário do Agroecologia na Periferia, a jornada começa quando ele decide ser voluntário de alguma causa e encontra o coletivo (em redes sociais, por boca a boca, por conhecer algum participante, indo ao Bem-vindxs etc.), e o ideal seria que esse voluntário permanecesse no coletivo com uma atuação frequente ou com ações pontuais.

Manzini (2017) explica que encontros colaborativos se dão em organizações de formas e intensidades variadas; no Agroecologia na Periferia, não seria diferente. A interação entre os atuais membros do coletivo e os moradores da comunidade que já estão acompanhando e atuando com o coletivo tem um caráter relacional forte. Alguns parceiros externos, como a Rede e as Brigadas Populares, apresentam uma intensidade relacional baixa, atuam em momentos pontuais, mas têm um vínculo forte. Existe, hoje, uma dificuldade em criar uma intensidade relacional alta e vínculos fortes na interação com os novos membros do coletivo, pessoas que são convidadas a participar das atividades e a contribuir para melhorar e ampliar a iniciativa, mas que acabam deixando o Agroecologia na Periferia em um curto prazo. Os moradores das comunidades que ainda não participam das atividades têm uma intensidade relacional alta e vínculos fracos — ou seja, têm interesse pelas atividades, gostam das práticas e dos membros do coletivo, mas comparecem a poucos encontros.

Todas as atividades do coletivo são decididas em conjunto com a comunidade e desenvolvidas por todos — membros do coletivo e moradores. As oficinas são ministradas ora por membros do Agroecologia na Periferia, ora por parceiros

externos, e todas as atividades têm o objetivo de capacitar e empoderar os moradores, para que eles possam ser multiplicadores do conhecimento e do modo de pensar agroecológico. Manzini (2017) explica que a busca por relações intensas demanda uma nova escala de valores e novas interpretações e experiências de tempo: o tempo necessário para criar um elo entre uma multiplicidade de atores, lugares e produtos e para construir várias camadas de significado sobre eles. Essa análise permitiu entender como são o envolvimento e a interação hoje e em quais pontos é preciso mudar.

Na etapa de imersão, foram feitas duas personas, que mostram para quem o Agroecologia na Periferia existe, mas esse momento também foi importante para entender quem faz o Agroecologia na Periferia, considerando a potencialidade multidisciplinar do coletivo. Rezende (2008) explica que uma equipe multidisciplinar reúne pessoas de diversas e diferentes competências, vivências, experiências, interesses e valores. Hoje, o Agroecologia na Periferia tem na equipe: advogados, geólogos, jornalista, engenheiro florestal, psicólogo e artista plástico, entre outros, o que permite que visões complementares ajudem a construir agroecologia nas ocupações.

Ainda na etapa de ideação, foi utilizada a ferramenta "Entrevista com o especialista", em que pessoas experientes em uma determinada área são convidadas a responder a perguntas sobre o tema para gerar mais ideias. A autora deste projeto conversou com duas mulheres que atuam com gestão de voluntários e que poderiam contribuir para a construção de uma experiência mais significativa: Gabriela Reis — Gestora da Yunus Negócios Sociais em Minas e membro do Global Shapers Belo Horizonte — e Ana Flávia Vianna — coordenadora geral do Startup U 2017, que acelerou negócios de impacto socioambiental, e gestora do FACE Lab (laboratório aberto de empreendedorismo e inovação da FACE-UFMG). As duas foram escolhidas por trabalharem com gestão de voluntários: a Gabriela, pelo tempo de experiência e por gerir projetos que precisam de uma atuação continuada dos voluntários; e a Ana Flávia, por gerenciar um projeto que precisa da atuação pontual dos colaboradores.

Foram feitas as seguintes perguntas para as especialistas:

- Como os voluntários chegaram até o projeto?
- Foi por convite ou eles procuraram você?
- Por que você acha que as pessoas quiseram fazer parte do projeto?
- Como é feita a divisão das atividades?
- Como é documentado o processo?
- Alguém saiu durante o projeto?
- Por que você acha que essa pessoa saiu?
- Como foi feito o engajamento da equipe?
- O que você acha que faz as pessoas quererem ser voluntárias?
- E o que as faz permanecer?

Os principais *insights* da entrevista com a Gabriela Reis foram:

- as pessoas querem colaborar com algo que elas acreditam ser uma boa causa, mas, geralmente, só continuam no projeto quando aquilo tem um sentido pessoal para elas;
- as pessoas querem ajudar/participar ou porque gostam da causa, ou porque gostam das pessoas;
- se não é algo que move a pessoa, ela acaba desistindo;
- as pessoas são convidadas para criar as tarefas e as demandas em conjunto;
- as demandas são livres e democráticas;
- devem existir trocas de valor entre a iniciativa e o voluntário; as pessoas devem dar e receber, pois, quando elas só dão, acabam desistindo. Ou seja, tem que ser uma troca;
- o ganho pessoal não é financeiro, mas devem existir ganhos, que podem ser de diversas naturezas;
- é importante ter uma liderança, porém, a liderança está muito mais relacionada ao motivacional do que a mandar. O líder deve ser alguém que traz ânimo para a equipe e que acredita que vá dar certo;
- é possível ter um projeto em que poucas pessoas coordenem e os voluntários atuem de forma pontual;
- criar um banco de voluntários que queiram ajudar em ações específicas;
- incluir as pessoas perguntando: "o que vocês acham que devemos fazer?";
- permitir que as pessoas tragam suas demandas pessoais;
- para engajar, é importante ser transparente, mostrar os objetivos, qual o foco, apresentar resultados, trabalhar com metas e enaltecer as conquistas.

Os principais *insights* da entrevista com a Ana Flávia Vianna foram:

- as atividades que seriam exercidas pelos voluntários estavam no edital divulgado pelo evento, e os colaboradores já sabiam em quais áreas iriam atuar;
- a ligação e o interesse prévio pelo tema são um fator que colabora para que os voluntários façam parte da iniciativa;
- os voluntários quiseram participar para testar habilidades pessoais, fazer network, aprender e trabalhar com um tema de interesse;
- algumas contrapartidas que os voluntários listaram como relevantes foram: desenvolvimento pessoal, aprender fazendo, trabalhar em equipe e fazer parte de um time e a oportunidade de fazer algo maior e impactar pessoas;
- as atividades foram geridas no Trello, um aplicativo de gerenciamento de projetos;
- no primeiro encontro projetado pela equipe desse projeto, cada um contou um pouco da sua história de vida — um mini manual de si mesmo, com dificuldades e habilidades. Isso fez as pessoas se sentirem mais próximas;
- foram feitos dois grandes planejamentos, além de reuniões semanais durante o período do evento;
- trabalho de graça tem que ser divertido.

As entrevistas com pessoas que gerenciam iniciativas tão diferentes entre si e em relação ao Agroecologia na Periferia permitiram um entendimento sobre o voluntariado e sobre proposições que podem ser aplicadas ao contexto do coletivo.

### *6.3.1 Considerações — 3ª etapa*

A construção coletiva das ideias permitiu que as pessoas se sentissem parte e quisessem que o projeto realmente acontecesse e que a demanda fosse solucionada. Foi um momento de descontração e de integração sem perder o foco na resolução de um problema que tinha sido selecionado pelo próprio coletivo. Foram priorizadas ideias de curto e médio prazo que não precisavam de muitos recursos para ser implementadas e que podiam ajudar muito na retenção de novos membros. Além das ideias priorizadas, esse processo permitiu criar um banco de ideias que pode ser consultado futuramente, sem que o workshop precise ser repetido. Outra possibilidade seria fazer o workshop novamente para gerar novas ideias para outros problemas que foram identificados nas etapas anteriores. Também foi sugerido que algumas pessoas

da comunidade fossem convidadas para fazer parte do coletivo.

### *6.3.2 4º Etapa — Prototipação*

O objetivo da etapa de prototipação é levantar as ideias geradas na ideação e testá-las, para saber se funcionam, se precisam ser melhoradas ou em que medida são inviáveis.

O protótipo serve para materializar as ideias e conseguir apresentar o que foi ideado para outras pessoas. Quando um protótipo é construído e testado, isso permite entender o que, da ideia, está funcionando e deve ser implementado e o que precisa ser modificado. O protótipo testa a essência de uma ideia sem que seja necessário se preocupar com características estéticas, apenas com a funcionalidade.

Para fazer a prototipação das ideias, foi sugerido que se realizasse um novo Bem-vindxs e que as ideias fossem implementadas ao longo do ciclo de um ano, até o encontro seguinte. Para o Bem-vindxs 2018, foi pensada uma metodologia que unisse as ideias de recrutamento de voluntários baseadas em McCurley e Lynch (1996, 2001) apud. Calheiros et al. (2015) ao Dragon Dreaming, metodologia criada pelo australiano John Croft que tem como objetivos servir à terra, construir comunidades e o crescimento pessoal (BLANK, 2012).

Tabela 3 Cronograma dos novos voluntários.

**2018 / 2019**

**SONHAR** — Reunir Informação; Motivação; Consciência

Conhecer o coletivo e a comunidade. Apresenta o planejamento de 20018. Unir os sonhos pessoais com os sonhos do coletivo.

| MAIO | JUNHO | JULHO |
|---|---|---|
| Bem-vindxs! | História do AgroPerifa e das ocupações | História do AgroPerifa e das ocupações |
| Apadrinhamento | Visita Guiada nas ocupas | Almoço |
| História do AgroPerifa e das ocupações | | Roda de conversa O que é agroecologia? |

**PLANEJAR** — Considerar Alternativas; Desenhar Estratégias; Testar/Prototipar

Planejar as atividades dos novos voluntários. Fazer um plano de trabalho. Ouvir novas ideias, como cada um pode e quer ajudar e como vamos fazer isso juntos.

| AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO |
|---|---|---|
| Área de atuação | Proposição de atividades | Criar prototipos e compartilhar |
| Plano de trabalho | Roda de conversa | Almoço |
| Resgate dos sonhos | | |

**FAZER** — Implementação; Administrar e Gerir; Monitorar Progresso

Executar o que foi planejado, implementar e monitorar o progresso das atividades.

| NOVEMBRO | DEZEMBRO | JANEIRO |
|---|---|---|
| Iniciar a implementação das atividades pelos voluntários | Roda de conversa | Férias |
| | Monitorar as atividades | |

**COMEMORAR** — Decidir com sabedoria; Resultados transformadores; Adquirir novas competências

Entender quais foram os resultados, pontos positivos e negativos. Quais competências foram adquiridas.

| FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL |
|---|---|---|
| Compartilhar o que foi feito | Planejar o proximo Bem-vindxs! | Bem-vindxs! 2019 |
| Comemorar o/ Almoço | Pontos positivos e pontos negativos | |

Para a etapa de prototipação, foi criado um cronograma para a integração dos novos voluntários, que usaram as ideias definidas na etapa de ideação para solucionar o problema central — pertencimento e comunicação. Esse cronograma — (Tabela 3) — tinha como objetivo fazer a gestão dos voluntários de forma colaborativa e deveria funcionar em paralelo às atividades quotidianas do coletivo, sendo seu intuito incluir os novos membros.

O Bem-vindxs 2018 aconteceu no dia 12 de maio na Ocupação Vicentão, que ficava no Centro de Belo Horizonte. O encontro foi divido em 8 momentos:

1. Café da manhã coletivo
2. Roda de apresentação
3. Sonho pessoal
4. Apresentação do coletivo
5. Apresentação do sonho do coletivo
6. Compartilhamento dos sonhos — dinâmica do barbante
7. Entrega dos bótons — padrinhos e madrinhas
8. Fazer a horta do 6º andar da Vicentão

Foi pensado um café da manhã coletivo, para que as pessoas pudessem interagir antes de o encontro começar e, também, para que se sentissem à vontade. Depois, todos foram convidados a sentar-se em círculo, e foi feita uma rodada de apresentação em que as pessoas falaram: nome, idade, um pouco da própria história e porque estavam no Bem-vindxs.

Na sequência, pediu-se que os novos voluntários escrevessem em uma tarjeta qual era o sonho pessoal de cada um. O objetivo não era escrever qualquer sonho, mas, sim, quais vontades pessoais estavam conectadas ao Agroecologia na Periferia — "Qual é a sua motivação pessoal para vir aqui hoje, para querer ser voluntário e para trabalhar com agroecologia?". Depois do pedido, foi dado um tempo para que as pessoas escrevessem seus sonhos no papel.

Na sequência, a Tatiana (Figura 17) — fundadora e membro do coletivo — contou a história do Agroecologia na Periferia, falou sobre o planejamento para 2018 e sobre o ENA — Encontro Nacional de Agroecologia. O Túlio — membro do coletivo — falou sobre as atividades que estão acontecendo

hoje, e o Bruno — membro do coletivo — falou das ocupações em uma perspectiva jurídica.



Figura 17 Apresentação do coletivo.

Para dar continuidade, foi apresentado aos participantes o sonho do Agroecologia na Periferia, que foi elaborado na etapa de análise — "Com amor, fé e compromisso, colaborar para a emancipação das ocupações por meio de uma práxis agroecológica e da promoção de encontros". Com o sonho escrito no papel e conhecendo o sonho do coletivo, foi o momento de compartilhar, na dinâmica do barbante — é feito um círculo, e a primeira pessoa se enrola no barbante e lê o seu sonho pessoal, que está escrito no papel; quando acaba de ler, ela arremessa o rolo de barbante para outra pessoa que está na roda, em qualquer posição; a pessoa que recebe faz a mesma coisa. Ao final da dinâmica, é formada uma teia (de barbante e sonhos) que conecta todos os participantes. O objetivo dessa dinâmica é, primeiro, compartilhar e interagir com os outros participantes, e, depois, entender que todos fazem parte de uma rede e que todas as ações refletem nas pessoas (Figura 18).



Figura 18 Dinâmica do barbante

Depois da dinâmica, foram distribuídos bótons (Figura 19) do Agroecologia na Periferia e um cartãozinho com o nome e o telefone de um dos membros atuais do coletivo. O intuito foi de que cada pessoa do Agroecologia na Periferia se tornasse padrinho ou madrinha dos novos voluntários, para ser um pessoa de referência, tirando dúvidas, convidando para as reuniões e contribuindo para a inclusão dos novos voluntários.

Do Bem-vindxs 2018, participaram 30 pessoas que já acompanhavam o trabalho do coletivo pelas redes sociais ou que souberam do encontro por meio de parceiros do coletivo ou por convite pessoal de algum membro atual. Foi feito um convite pessoal a alguns moradores das ocupações Izidora e Tomás Balduíno, com o intuito de começar a incluir a comunidade no coletivo, para torná-lo cada vez mais participativo e colaborativo.

A Figura 20 apresenta a jornada ideal do novo membro do coletivo. Essa jornada tem início quando surge, no novo membro, a vontade de ajudar uma iniciativa; então, ele busca projetos na internet, conversa com amigos e descobre o Agroecologia na Periferia; vai ao encontro de boas-vindas e começa o ciclo do projeto: sonhar, planejar, fazer, comemorar. Esse novo membro pode se tornar um membro permanente ou esporádico e fazer parte do banco de voluntários do coletivo — membros que são convidados a participar de atividades pontuais. Caso esse novo membro decida por não acompanhar mais as atividades do coletivo, ele pode receber um novo convite.




Figura 19 Bótons.

Para Manzini (2017), as organizações colaborativas geram soluções muito diversas, porém, são as organizações que "são dotadas de relações intensas", considerando relações intensas como "relações com um toque humano", ou seja, relações que os membros valorizam. Porém a busca por esse tipo de relação demanda outros valores e outras relações de tempo, "o tempo necessário para construí-las", "o tempo necessário para criar um elo entre uma multiplicidade de atores, lugares e produtos e construir várias camadas de significado sobre eles". (MANZINI, 2017, p. 39). Para Ortiz (2010), voluntários trazem consigo ideias novas, que têm que ser ouvidas e consideradas. Entretanto, eles precisam encontrar na instituição transparência e um lugar de colaboração, para que possam continuar acreditando e contribuindo com a causa. Cipolla et al. (2009) explica que as interações que criam relações intensas precisam ser favorecidas por uma solução que não interponha coisa alguma entre membros. Cada participante, em relação aos outros e ao próprio designer, precisa ser percebido como uma presença única, não como um objeto, e isso demanda ouvir cada indivíduo e convidá-lo a colaborar de forma que as suas necessidades iniciais de estar naquele lugar sejam ouvidas e incluídas, e não abafadas e sobrepostas pelas necessidades do coletivo.

### *6.3.3 Considerações — 4ª etapa*

A prototipação possibilitou a criação de um evento em que pessoas interessadas em agroecologia tivessem contato com o coletivo e pudessem fazer parte da iniciativa. O Bem-vindxs foi o início de um processo que é mais longo e que será continuado pelos membros do Agroecologia na Periferia; porém, algumas atividades já mostraram resultados positivos — o apadrinhamento permitiu estreitar os laços entre os antigos membros e os novos, foi criado um grupo no WhatsApp com todas as pessoas que foram ao encontro e, quando surge alguma atividade, ela é comunicada de forma coletiva — no grupo — e individual, cada padrinho convidando seu afilhado e

auxiliando em possíveis dúvidas, com explicações mais precisas e de forma mais pontual, além de ajuda para organizar caronas. A participação das moradoras da comunidade foi importante para dar início a um processo mais integrado e colaborativo.

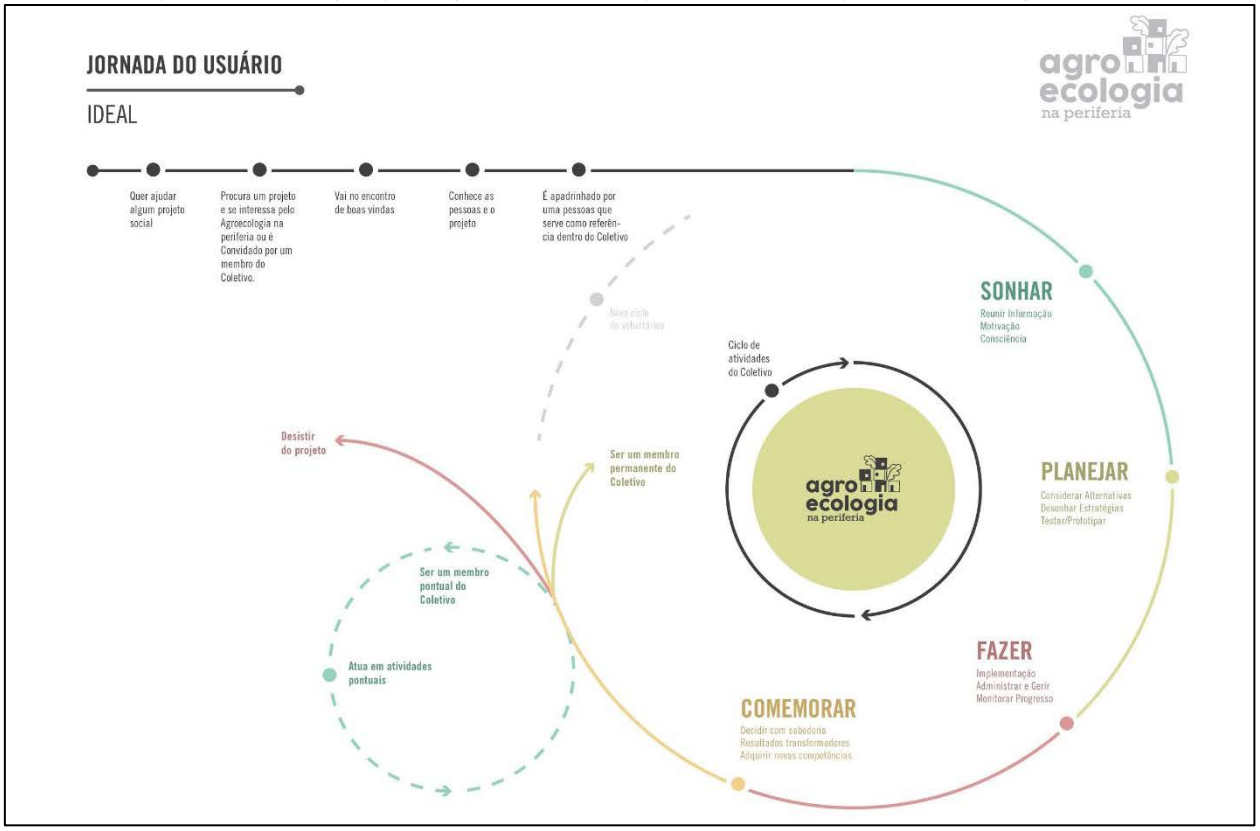



Figura 20 Jornada ideal.

Ainda, por ser formado apenas por voluntários e por estar sempre respeitando o tempo da comunidade, o tempo do coletivo é lento. Assim, as atividades dos novos membros foram pensadas para que as relações pudessem ser alimentadas ao longo de um ciclo, permitindo que as outras atividades dos participantes não fossem atropeladas e que os novos membros tivessem um lugar para expor suas vontades e suas ideais em relação ao Agroecologia na Periferia, possibilitando a união de um desejo de cada pessoa com o que o coletivo busca. Essa abordagem é uma tentativa de criar relações mais duradouras e laços mais fortes com pessoas que já demonstraram interesse em fazer parte e colaborar.

## 6.4 Fechamento das etapas

Ao final da 4ª etapa, foi enviado um formulário aos membros do coletivo para colher feedbacks sobre o processo e para poder melhorar a metodologia em futuras aplicações.

As respostas obtidas foram importantes para compreender como os membros perceberam as atividades, o que foi positivo e o que foi negativo e a compreensão de como o processo poderia auxiliar nas atividades do coletivo a curto, médio e longo prazo.

Em resumo, houve um entendimento sobre a importância do projeto para compreender a atuação do coletivo hoje e, a partir disso, compreender qual caminho seguir e que objetivos devem ser alcançados, compondo-se, assim, um espaço de reflexão sobre nossa experiência e a construção da identidade do grupo.

Um outro apontamento foi o autoconhecimento do coletivo, o compartilhamento e alinhamento de expectativas coletivas e individuais e a importância disso para as atividades do grupo.

Um dos pontos negativos apresentados, segundo Túlio Pimentel Fischer Fonseca, membro do Agroecologia na Periferia em resposta ao questionário de feedback, foi "a sincronia do trabalho com o tempo do coletivo. A última parte do trabalho — a solução dos problemas apontados — ocorreu muito rapidamente e, talvez, em um momento muito atribulado. O dia do Bem-vindxs foi maravilhoso, mas a continuidade desse processo não ocorreu como imaginávamos. O resultado ainda não apareceu: nenhuma das pessoas que foram ao Bem-vindxs foi incorporada ao coletivo, e isso, ao meu ver, se deve, também, porque o coletivo, apesar de ter compreendido a dificuldade de incorporação de novos integrantes como um problema importante, nada fez para mudar essa realidade. A falta de zelo com o grupo dos Bem-vindxs continuou, como em outros momentos. Vejo que parte da solução desse problema é interna, tem a ver com a empatia de cada um que está ali com relação às pessoas que chegam. E isso não mudou, talvez porque o grupo está sempre fazendo muitas coisas e não tem tempo para tratar dos Bem-vindxs com mais carinho. Quando falta tempo, falta zelo!".

Dos pontos negativos que foram citados, esse é o que traz a maior contribuição para a pesquisa e uma reflexão sobre como o processo de projetar serviços deve ser iterativo, além da importância de projetar enquanto o serviço está acontecendo, pois, em um projeto de serviço, dificuldades surgirão, e o importante é como essas dificuldades podem ser contornadas enquanto o processo acontece. Também traz uma reflexão sobre como os problemas devem ser abordados de forma sistêmica: a falta de voluntários prejudica a atuação do coletivo, porém, a falta de tempo e organização corrobora com o problema central apontado pelo coletivo — comunicação e pertencimento — e prejudica a incorporação de novos membros. Uma última reflexão é acerca do tempo, que, na pesquisa, é definido e limitado; enquanto, no grupo de voluntários e na comunidade vulnerável, é lento. Uma conta difícil de equacionar.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O referencial teórico permitiu o entendimento dos temas pertinentes à pesquisa e proporcionou o embasamento necessário para desenvolver o estudo de caso.

Segundo a divisão proposta por Browing e Singelman (1978), o Agroecologia na Periferia pode ser classificado como serviço social, pois a atividade proposta pelo coletivo está direcionada à comunidade, pensando na melhoria do bem-estar social e possibilitando a geração de renda e um maior entendimento sobre questões ambientais e sociais que afetam as populações impactadas, por meio de oficinas de plantio, poda, tinta de terra, círculo de bananeira e de gênero, entre outras. Esses voluntários organizam mutirões para a implementação de novas hortas e buscam parcerias com instituições como outros coletivos, ONGs, universidades, poder público e todos que estiverem interessados em possibilitar que os projetos saiam do papel.

A produção agrícola é considerada, pela economia, como uma atividade do setor primário; porém, o coletivo faz uso da agroecologia para prestar um serviço à comunidade. Os legumes e hortaliças produzidos são o produto final, e, de acordo com Kon (1999), o serviço é a cola, é a força propulsora que liga o coletivo aos pequenos produtores e os produtores ao conhecimento e aos consumidores. Novas definições foram surgindo ao longo da história para determinar o tipo de serviço prestado por uma instituição. Dentro de uma visão tradicional, como a apresentada acima, o Agroecologia na Periferia seria um serviço social, mas, para além dessa perspectiva, o coletivo também pode ser considerado uma organização colaborativa.

Organizações colaborativas são iniciativas de serviços e produção que encorajam relações diretas entre produtores e consumidores, com foco nas atividades locais, permitindo que todos virem coprodutores das soluções projetadas. Com o objetivo de fomentar a inovação, atuar em escala local e rearticular recursos orientados para a sustentabilidade, reduz-se drasticamente a utilização de recursos ambientais, reforça-se o tecido social e regenera-se a qualidade dos contextos de vida (JÉGOU e MANZINI, 2008; MANZINI, 2008; MANZINI e VEZZOLI, 2005; MERONI, 2007).

1. Compreender o design de serviços e sua metodologia permitiu fazer uma análise do coletivo Agroecologia na Periferia sob essa perspectiva, e foi possível definir a sua atuação como de assessoria técnica agroecológica e compreender as principais ações durante a jornada do serviço:
2. o coletivo vai até o local e faz um mapeamento dos agricultores e agricultoras, considerando o tamanho da plantação, se é um quintal produtivo ou uma horta comunitária;
3. entende as demandas dos moradores em relação a essa produção;
4. reúne a comunidade, por meio de convite, para participar das oficinas;
5. oferece oficinas de capacitação relacionadas a plantação, novas formas de cultivo e agroecologia. No desenvolvimento dessas oficinas, explica o que é agroecologia e suas aplicações;
6. auxilia os produtores a conseguir vender o excedente da produção em feiras e eventos;
7. acompanha a produção com auxílio de técnicos em agroecologia e permacultura e engenheiros florestais, que fazem parte do coletivo ou que são convidados por meios da rede parceira;
8. em paralelo, realiza reuniões quinzenais para fazer o repasse para os membros que não puderam participar dos eventos e para fazer o planejamento das atividades.

Essa seria a jornada básica do serviço do coletivo. Nela, porém, são descritas apenas as ações principais, sem contemplar as intervenções que surgem a partir de demandas específicas, como a criação de um fórum com vários parceiros para mapear e mobilizar toda a ocupação Izidora, a fim de beneficiar mais pessoas na comunidade com as ações do coletivo. Essa jornada também não demonstra os benefícios e as relações entre a comunidade e o coletivo, que são fatores primordiais e que demonstram que o Agroecologia na Periferia promove, de fato, inovação social.

Depois de uma compreensão aprofundada do que é inovação social, foi possível entender por que o coletivo Agroecologia na Periferia é um case de inovação social:

- ensina e estimula uma nova maneira de plantar com foco na agroecologia, que tem como preocupação central a não utilização de qualquer tipo de produto químico, como adubos e agrotóxicos;
- possibilita e retoma o contato e a preservação da natureza, cuidando das nascentes e do solo, por meio de oficinas como a de círculo de bananeira — para o tratamento da água cinza — e a de aquecimento solar de baixo custo;
- promove a segurança alimentar e nutricional, possibilitando o acesso a alimentos saudáveis e de qualidade e incentivando o seu consumo;
- favorece novas interações sociais entre as pessoas da comunidade e de fora dela, levando gente para as oficinas na ocupação, e os moradores da ocupação para oficinas em outros locais e comunidades, o que é estratégico para reduzir a injustiça (JOLY et al., 2014);
- promove a transmissão de saberes tradicionais sobre plantação, irrigação e alimentação;
- vai contra o uso de produtos químicos, o que gera uma produção de baixo impacto e promove o uso de resíduos orgânicos para adubar e manter a umidade da plantação — reduzindo, também, o uso de água para irrigação;
- regenera o tecido social, por meio do convívio entre os vizinhos da comunidade, as pessoas de outras ocupações e os “visitantes”;
- traz visibilidade para um local marginalizado e que, em muitos casos, não é bem-visto pela sociedade, permitindo um entendimento melhor da realidade dessas pessoas e da comunidade;
- promove o desenvolvimento urbano sustentável em áreas que demonstram um grande potencial para aderir a uma nova forma de planejamento urbano, pois ainda não seguem um modelo;
- trabalha, junto à comunidade, o pertencimento à cidade e o direito à terra e à moradia digna;
- promove a capacitação e o empoderamento da comunidade por meio das oficinas, contribuindo para a construção de autonomia;
- estimula a geração de renda por meio da venda da produção em feiras.

Entender o Agroecologia na Periferia como um serviço que promove inovação social foi necessário para compreender como construir relações mais significativas e colaborativas, a fim de pensar em um novo modelo de serviço que tivesse como

foco as relações e as trocas de valor entre todas as pessoas envolvidas.

Nesse sentido, o serviço do coletivo foi projetado sempre considerando criar formas de atuação ainda mais colaborativas, que possibilitassem a geração de vínculos mais significativos e de comunidades sustentáveis. Daí a necessidade de estudar serviços relacionais e novas formas de economia, o quarto conceito pesquisado.

Na sequência, entender um pouco acerca do desenvolvimento urbano sustentável permitiu a compreensão de como foram pensados os espaços urbanos e de como a agricultura foi sendo colocada ao redor, e não dentro dos grandes centros. Também foi importante para compreender o significado de desenvolvimento sustentável e como o mesmo está relacionado diretamente ao ambiente, mas, também, aos vieses econômico e social e que o equilíbrio entre todos é o que permite a sustentabilidade de um determinado local. Para se ter uma ideia, levando em conta os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU para 2030, o Agroecologia na Periferia atua em 13 dos 17 objetivos, como mostrado a seguir:

1. Erradicação da pobreza — esse objetivo visa acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares. Nesse sentido, o coletivo possibilita a geração de renda por meio das hortas e a venda em feiras;

2. Fome zero e agricultura sustentável — esse é o principal ponto de atuação do coletivo, pois as hortas fornecem alimento de qualidade para os moradores da comunidade, e o coletivo fomenta a alimentação mais saudável por meio de oficinas e incentivando o consumo dos alimentos da horta, o que promove segurança alimentar e melhoria da nutrição. E a agricultura sustentável é feita por meio da agroecologia, sem utilização de agrotóxicos, com sementes agroecológicas, compostagem, cuidado com as águas e o reconhecimento dos agricultores e agricultoras;

3. Saúde e bem-estar — o coletivo promove, por meio da agroecologia, um entendimento sobre o consumo de alimentos sem agrotóxicos e sobre como a diversidade de alimentos ajuda a melhorar a saúde de crianças, jovens e adultos;

4. Educação de qualidade — por meio das oficinas de temas diversos e com o curso de promotoras e promotores da agroecologia, que está sendo organizado pelo Fórum Izidora, o coletivo consegue proporcionar uma educação inclusiva e de qualidade e gera oportunidades de aprendizado para as pessoas da comunidade;

5. Igualdade de Gênero — em 2016, aconteceu a oficina de gênero, em que os moradores das ocupações Izidora e Tomás Balduino foram convidados a discutir questões sobre gênero. Em todos os encontros, o coletivo tem o cuidado de ressaltar a importância de trazer as mulheres para a prática da horta, sempre refletindo e mostrando a importância da igualdade e de todos construírem juntos;

6. Água potável e saneamento — por serem ocupações urbanas, a Izidora e a Tomás Balduíno não contam com água potável nem saneamento, sendo que água foi canalizada de forma irregular, e o saneamento se dá por meio de fossa séptica. O coletivo auxilia na construção de ciclos de bananeira, para o saneamento de água cinza; na construção de banheiros ecológicos, para o tratamento da água do banheiro, permitindo que os rejeitos sejam usados como adubo, se o ciclo do esgoto for certificado, e, com isso, auxiliando na preservação das várias nascentes existentes na região das comunidades;

7. Energia limpa e acessível — a oficina de aquecedor solar de baixo custo permitiu que os moradores da ocupação tivessem acesso a essa tecnologia, e, hoje, ela já é replicada pelos participantes do curso para outros moradores da comunidade, permitindo o acesso a uma energia limpa, acessível e sustentável;

8. Trabalho decente e crescimento econômico — o Agroecologia na Periferia orienta os produtores para a participação em feiras, para que eles consigam dar vazão à produção, promovendo o crescimento econômico. O Adão, morador da ocupação Izidora, relatou, em um dos encontros, que, em alguns meses, ele consegue uma renda de um salário mínimo com a venda das hortaliças. E, com as oficinas, os agricultores e agricultoras se capacitam e ganham reconhecimento em suas funções — alguns dos participantes das oficinas trabalham como jardineiros e relatam ter conseguido aplicar os conhecimentos em seus trabalhos;

10. Redução das desigualdades — um dos caminhos que promovem a redução das desigualdades é conectar as pessoas que moram nas ocupações com as pessoas das cidades próximas e até de outros estados, como ocorreu no ERÊ — Encontro Regional de Agroecologia, e de outros países, como aconteceu no ENA — Encontro Nacional de Agroecología, em que franceses, colombianos, peruanos, guatemaltecas e argentinos puderam ver o protagonismo das produtoras e dos produtores dentro das ocupações na construção da agroecologia, compartilhando suas práticas, dificuldades e habilidades de fazer agroecologia em seus países;

11. Cidades e comunidades sustentáveis — direito à moradia digna e pertencimento à cidade são pontos que o coletivo leva para as comunidades, usando a agroecologia como meio para discutir essas questões. Todo o trabalho feito pelo coletivo tem como objetivo a emancipação dessas comunidades e sua transformação em espaços inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;

12. Consumo e produção sustentável — a produção agroecológica tem como princípio ser sustentável do ponto de vista ambiental, ao não fazer uso de agrotóxicos e preservar o solo e as nascentes; do ponto de vista social, ao considerar as condições de trabalho do produtor; e do econômico, pela venda dos produtos a um preço justo para os consumidores;

13. Ação contra a mudança global do clima — a agroecologia auxilia no combate à mudança do clima, por não fazer uso de produtos químicos e por considerar importante a vegetação local — por exemplo, na implantação de agroflorestas;

14. Vida Terrestre — esse item fala sobre "recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade." (ONU, 2015) Todos esses pontos são abordados pela agroecologia.

Já no desenho do serviço, a primeira etapa, de imersão no coletivo e nas ocupações, se fez necessária para entender a realidade de atuação e o que já havia sido feito até o momento. Conhecer os integrantes do coletivo e as pessoas que são beneficiadas pelo projeto foi importante para que a autora desta pesquisa fosse aceita pelas pessoas e para que as mesmas soubessem para o que estavam contribuindo.

A imersão preliminar foi significativa para entender a realidade das ocupações Izidora e Tomás Balduíno, a falta de infraestrutura básica, como distribuição de água, tratamento de esgoto e coleta do lixo, e como o coletivo leva agroecologia para esses lugares em sua forma mais ampla. Conhecer e conversar com os moradores sobre o que está sendo feito — sobre as hortas, a geração de renda e sobre não colocar agrotóxico na plantação, para não contaminar o solo e para ter uma comida mais saudável — mostrou a importância da atuação do coletivo nessas comunidades. A interação entre os membros do coletivo, a comunidade e as instituições parceiras

também evidenciou o interesse de ambas as partes para que essa iniciativa tivesse continuidade e fosse ampliada.

A imersão em profundidade foi importante para entender e nivelar o que é o Agroecologia na Periferia, entendimento que foi essencial, pois os membros do coletivo tinham uma visão aproximada do que era a iniciativa, mas nunca haviam discutido esses pontos para chegar a um denominador comum. Isso afetava os membros antigos, que apresentavam o coletivo cada um à sua maneira, e os membros recentes, que, apenas pelo fato de essas informações não estarem registradas em nenhum lugar, demoravam um tempo considerável para entender a iniciativa por completo.

A segunda etapa foi a análise das informações coletadas na etapa de imersão. Em um primeiro momento, essa análise seria feita pela autora deste projeto, e a compilação dos principais achados seria apresentada para o coletivo. Porém, ocorreu uma demanda por parte dos membros do Agroecologia na Periferia de que essa análise fosse feita por todos, e construir esse entendimento de forma coletiva se mostrou muito mais eficiente. Foi feita a construção da história do coletivo, passando pelos pontos mais importantes desde 2014 até a construção do que seria o cenário ideal para 2019, o que permitiu que os membros mais antigos resgatassem a história e que os membros mais recentes pudessem conhecer a origem do projeto do qual fazem parte hoje. Também foi definido o propósito, por meio do entendimento do que o coletivo sabe fazer, do que ama e daquilo com que se importa, e isso foi valioso na compreensão de aonde o coletivo quer chegar e por meio de qual abordagem. Além disso, construir esse conhecimento de forma coletiva permitiu que todos os membros, inclusive os novos, estivessem alinhados em suas ações. Iniciativas que admiram, problemas que enfrentam para atuar, a rede de parceiros, para quem é a iniciativa, quais são as receitas e as despesas foram pontos abordados, entendidos e concebidos de forma comum para consolidar o Agroecologia na Periferia.

A terceira etapa foi a ideação, momento em que os principais pontos que atrapalhavam ou dificultavam uma melhor atuação do coletivo foram definidos, para gerar ideias que pudessem contribuir para a melhora desse aspecto. O ponto escolhido foi a falta de pessoas com atuação recorrente ou pontual. Pela discussão na ideação, os membros do coletivo entenderam que essa adversidade é causada pela falta de comunicação e pela falta de pertencimento. A comunicação diz respeito à dificuldade da comunicação interna e à falta de diálogo entre os membros antigos e os novos; e o pertencimento fala sobre os novos membros serem acolhidos e se sentirem parte do projeto. Gerar ideias e possíveis soluções para um determinado problema de forma coletiva se mostrou muito eficiente, pois as pessoas se sentiram parte, cada contribuição formou o todo e, tanto no momento da ideação quanto na fase posterior — a prototipação — as pessoas quiseram ajudar, por terem sido elas as responsáveis por aquele projeto.

A quarta etapa foi a prototipação do Bem-vindxs, um evento que teve como intuito apresentar o Agroecologia na Periferia para pessoas com interesse em ajudar o projeto. Essa etapa foi importante para testar as ideias geradas na terceira etapa, ver o que pode funcionar e o que, dessas ideias, precisa ser melhorado. O Bem-vindxs foi o início de um processo mais longo de inclusão dos novos membros, cujo objetivo é que o coletivo tenha mais pessoas atuando pela causa.

As considerações ao final de cada etapa foram de suma importância para que a etapa seguinte fosse executada de forma mais eficiente e para que, em uma nova aplicação dos workshops, eles pudessem ocorrer de maneira mais eficaz.

## 8. DESDOBRAMENTOS

Esta pesquisa se propôs a ir até a etapa de prototipação, a fim de entender e evidenciar como as dores — os problemas encontrados no processo de desenho do serviço — podem ser desdobradas em soluções que ajudem a melhorar a atuação e a prestação desse serviço.

Depois que um protótipo é criado e validado, deve-se pensar na implementação definitiva daquele modelo idealizado, para que ele passe a fazer parte do serviço. Posteriormente, deve ser considerada a possibilidade de escalar e difundir essa nova prática.

Para Murray et al. (2010), a inovação social tem seis etapas (figura 21), que vão desde o início, da inspiração, até o impacto. A autora também explica que nem sempre esses estágios são sequenciais, mas eles fornecem uma estrutura útil para pensar sobre os diferentes tipos de apoio de que inovadores e inovações precisam para crescer.




Figura 21 As seis etapas da inovação social (MURRAY et al., 2010, p. 13) — Tradução da autora

Para Manzini (2017), a replicação faz com que atividades pequenas e locais tenham efeito em larga escala. O autor explica que, quando conectamos iniciativas locais com outras em escalas maiores, é proporcionado um fortalecimento mútuo em questões econômicas e técnicas e nos contextos culturais, com o objetivo de que as ações locais se tornem mais significativas e de que as que já têm uma proporção maior sejam mais significativas. O Agroecologia na Periferia tem potencial para ser replicado, para gerar novos serviços e para promover uma mudança sistêmica na comunidade. Depois do processo de entendimento do Agroecologia na Periferia por meio do design de serviços com foco na inovação social, conseguimos reconhecer pontos de melhora, mas, também, mapeamos as potencialidades e os valores apresentados pelo projeto.

Para além de todo o trabalho que já é feito hoje, podemos pensar em novas propostas de serviços com base nos seguintes valores identificados:

- novas formas de plantar e cuidar do solo;
- novas relações sociais entre atores da comunidade e entre a comunidade e atores externos baseadas em confiança e lealdade;
- incentivo e transmissão de saberes tradicionais;
- geração de renda para os atores da comunidade;
- regeneração do tecido social local;
- amor à terra e às pessoas;
- segurança alimentar e nutricional;
- pertencimento à cidade, direito à terra e à moradia digna;
- capacitação e empoderamento da comunidade, contribuindo para a construção de autonomia;

- atuar de forma coletiva e colaborativa, sempre ouvindo todos os envolvidos.

Ao longo do projeto foram identificados outros pontos em que o Agroecologia na Periferia poderia atuar e foram pensadas algumas propostas para o futuro:

- **Multiplicadores do Agroecologia na Periferia** — uma capacitação que ensina a metodologia usada pelo coletivo e que permite que outros grupos se tornem multiplicadores do projeto, possibilitando que mais lugares sejam beneficiados pelo projeto e pela agroecologia;
- **Cestas agroecológicas** — São cestas com produtos agroecológicos, em que o consumidor final paga um valor pela cesta, mas não recebe necessariamente os mesmos produtos toda semana. Incentiva a produção local, gera renda para a comunidade e permite criar uma rede entre os produtores e produtoras, à medida que mais cestas são demandadas. As cestas agroecológicas já estão sendo feitas pelos produtores da ocupação Tomás Balduíno, mas esse projeto pode ser ampliado em escala e em localidade;
- **Lixo zero** — Criar um sistema de recolhimento do lixo orgânico para servir como adubo para as hortas da comunidade, diminuindo a quantidade de lixo que vai para o aterro e melhorando a produção das hortas;
- **Rede de alimentos** — Vender a produção local em um "sacolão" dentro da comunidade. Todos os produtores podem deixar seus produtos nesse "sacolão", garantindo uma maior venda dos produtos e dando acesso a alimentos agroecológicos para mais pessoas dentro da comunidade;
- **Banco de voluntários** — Criar um cadastro de voluntários que queiram ajudar o coletivo e que possam ser convidados a participar de atividades pontuais.

Nenhum desses serviços já foi implementado em sua totalidade, mas eles mostram a potencialidade de um desenvolvimento mais sustentável e servem como inspiração para os próximos momentos. Além desses, podem ser criados outros serviços que reforcem os valores do coletivo e que possibilitem a ampliação de sua atuação. Ainda existe muito a ser feito, mas estamos no caminho para criar futuros viáveis e mais sustentáveis.

Com base na metodologia pensada para esta pesquisa, foi idealizado um guia com uma breve explicação do processo, as 4 etapas de projetação, as ferramentas, tempo de aplicação e dicas, para que outros projetos possam ter acesso e aplicar a metodologia, com o objetivo de entender e melhorar suas práticas atuais — ou seja, um guia com ferramentas práticas para auxiliar pequenas iniciativas e apoiar inovação social. Esse material pode ser encontrado em *https://www.behance.net/thalitabarbalho*.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA

A revisão bibliográfica permitiu compreender o panorama de atuação do design e suas possibilidades de aplicação em novos contextos. Assim, entendemos como inovações sociais nascem, com o objetivo de solucionar problemas sociais, e que essas inovações podem e devem ser orquestradas por designers, buscando auxiliar para que elas se organizem e ganhem força e escala, de modo que, a seu tempo, mudanças significativas ocorram rumo à sustentabilidade.

A presente pesquisa alcançou o objetivo principal, que foi entender como o design de serviços pode auxiliar para melhorar e ampliar a prática de hortas urbanas na cidade de Belo Horizonte. Isso se deu por meio do desenho do serviço do coletivo Agroecologia na Periferia, que, hoje, atua em duas ocupações urbanas, Izidora e Tomás Balduino, mas que, a médio e longo prazo, tem o potencial de ganhar escala para trabalhar em outras localidades da cidade e em outras frentes, como a de multiplicadores. O estudo ainda contribui para a discussão relacionada à temática do design de serviços para a inovação social, na medida em que essa abordagem se mostrou capaz de auxiliar o desenho de serviços colaborativos e o fomento de inovações sociais.

Ao longo dos encontros, foi possível aplicar uma sequência de ferramentas do design de serviços que poderá ser utilizada por outras iniciativas para o mesmo fim, trazendo as diretrizes dos serviços relacionais ou colaborativos, em que todos fazem parte e auxiliam na construção de um serviço novo ou melhor. Essa sequência mostrou que a metodologia do design e as ferramentas escolhidas permitiram que o coletivo compreendesse melhor sua atuação e suas potencialidades e se tornasse mais unido e coeso, abrindo a oportunidade de incluir a comunidade. A visão de que todos — membros atuais do Agroecologia na Periferia, membros das comunidades e membros parceiros — fazem o serviço acontecer foi importante para o projeto.

Entendemos, também, que a presente pesquisa não se encerra em si mesma, pois trouxe respostas que devem ser continuadas pelo coletivo, como as possibilidades de trazer novos voluntários, ampliar o escopo de atuação e utilizar a metodologia para gerar novas ideias para problemas novos ou recorrentes, além da importância de entender onde estamos para conseguir compreender aonde queremos chegar, além da sabedoria de que o serviço é um ser vivo que está em constante transformação e que, por isso, pode e deve ser entendido e planejado quantas vezes forem necessárias. Ainda, a autora deste projeto almeja essa continuidade para compreender como a metodologia utilizada na pesquisa pode auxiliar outras iniciativas e acompanhar a sequência do que foi feito com o Agroecologia na Periferia.

Por esse motivo, pretendemos estender a pesquisa e dar continuidade ao estudo acadêmico e prático, para que o design possa, cada vez mais, auxiliar inovações sociais de todos os tamanhos e discursos, tendo em vista que essas inovações podem ser projetadas e são de grande importância para solucionar e alcançar dimensões mais equilibradas.

Em relação à pesquisa realizada e à extensão da mesma, procuramos demonstrar a importância da investigação em âmbito acadêmico e como esses resultados práticos aplicados podem auxiliar na mudança de determinada realidade, ampliando as fronteiras da pesquisa para comunidades que, muitas vezes, não têm acesso a quaisquer privilégios e mostrando as possibilidades do design para iniciativas como o coletivo Agroecologia na Periferia, que pôde ampliar a sua visão e se apropriar de práticas relativas ao design.

Desenvolver esta pesquisa foi uma oportunidade incrível para compreender contextos locais e como pequenas iniciativas estão atuando para mudar realidades, além de ver que o design tem a competência necessária para fomentar e consolidar mudanças reais, o que mostra a importância deste estudo.

## 10. CONTINUIDADE DO PROJETO

A presente pesquisa foi concluída há pouco mais de um ano e, durante esse tempo, foi possível acompanhar o Agroecologia na Periferia e compreender como se deu a incorporação dos resultados nas suas ações.

A primeira reflexão é sobre criar uma estratégia de saída. Ao longo da pesquisa, as ações foram propostas e acompanhadas pela designer e pesquisadora e tiveram grande efetividade; porém, o papel do designer de serviços é ser um

facilitador, e, uma vez que o projeto está concluído e o profissional precisa se afastar, se torna necessário criar estratégias que auxiliem na continuidade das ações, como reuniões periódicas e um mapa de ações com prazos e responsáveis.

Algumas ações foram implantadas e tiveram continuidade, enquanto outras não. A jornada ideal e o cronograma para novos voluntários foi iniciada. Após o evento intitulado Bem-vindxs!, os membros mais antigos ficaram responsáveis por envolver seus "afilhados" nas atividades do coletivo, mas, com o tempo, isso foi se perdendo, e poucos novos voluntários continuaram a participar das atividades. A grande mudança nesse cenário foi que, pelo menos, o coletivo conseguiu criar um "banco de voluntários" com pessoas interessadas e que podem ser acionadas para alguma ação.

A dificuldade de gerenciar e reter voluntários ainda é um problema para o Agroecologia na Periferia, sendo que a grande maioria das ações continua sendo feita pelos mesmos indivíduos e que, desde o fim desta pesquisa, em agosto de 2018, o coletivo não absorve novos membros. Nesse sentido, foi possível confirmar quanto o envolvimento e o senso de pertencimento são importantes para criar laços fortes e manter as pessoas engajadas na causa.

Uma iniciativa que teve início já no período pós-pesquisa foi a venda de cestas agroecológicas, uma das propostas de serviço apresentada na conclusão deste trabalho. As cestas funcionam em uma lógica de serviços relacionais, em que todos são responsáveis pelo serviço: os produtores, que plantam, colhem e distribuem as cestas, e os consumidores (chamados de "coprodutores") são igualmente responsáveis pela iniciativa. As decisões sempre são tomadas de forma coletiva, em encontros online ou presenciais, em assembleias que acontecem a cada seis meses. As cestas são entregues toda semana e podem ter três ou cinco itens variados. Essa iniciativa conta com três produtores e 17 coprodutores e está começando um processo de ampliação, para atender mais pessoas e incluir mais produtores.

A pesquisa permitiu compreender e propor ações que causaram mudanças efetivas na realidade do coletivo e na forma de atuação, mas reiteramos, aqui, que, para a perenidade dos resultados, o desenho de um serviço deve ser entendido como um processo contínuo.

## REFERÊNCIAS


1. ABIKO, Alex; MORAES, Odair Barbosa de. Desenvolvimento urbano sustentável. Texto Técnico. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009
2. AGROECOLOGIA NA PERIFERIA. <https://www.facebook.com/agroecologianaperiferia/> Acessado em: 05 de jun. de 2017
3. ALMEIDA, Paulo Roberto de. A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. Rev. bras. polít. int. vol.44 no.1 Brasília Jan./June, 2001
4. AQUINO, Adriana Maria de; ASSIS Renato Linhares de. Agricultura orgânica em áreas urbanas e periurbanas com base na agroecologia. Campinas, SP, 2007, p. 137-150.
5. ARQUITETURA NA PERIFERIA. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/perifeitura/photos/?ref=page_interna>l Acessado em: 13 de jul. de 2017
6. AVELINO, Flor; DUMITRU, Adina; LONGHURST, Noel; WITTMAYER, Julia; HIELSCHER, Sabine; WEAVER, Paul; CIPOLLA, Carla; AFONSO, Rita; KUNZE, Iris; DORLAND, Jens; ELLE, Morten; PEL, Bonno; STRASSER, Tim; KEMP, René; HAXELTINE, Alex. Transitions towards New Economies? A Transformative Social Innovation Perspective. TRANSIT Working Paper Nº3. Holanda, Roterdã: 2015.
7. BANKOO GROUP. Modelagem de Negócios de Impacto Social. Disponivel em: <http://blog.baanko.com/modelagem-de-negocios-de-impacto-social/> Acessado em: 05 de jan. de 2018
8. BARROS, Cláudia Márcia Santos. Manual de procedimentos e gestão do voluntariado: Mesa Brasil SESC, Departamento Nacional. Rio de Janeiro: 2007.
9. BARROSO, E. N.. Estratégia de design para países periféricos. Brasilia: CNPq, 1981. 30P. Cap.l: Conceituações: Delinição do "Design" p. 9-10.
10. BESSANT, John. SCAMPER. 2014. Disponivel em: <http://www.innovation-portal.info/wp-content/uploads/SCAMPER.pdf> Acessado em: 17 de jan. de 2018
11. BLANK, Catriona; CROFT, John; DASI, Mandakini; KOGLIN, Ilona. Dragon Dreaming: Desenho de Projectos. versão 2.09. 2013. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/371525041/DragonDreaming-eBook-portuguese-V02-09-pdf> Acessado em: 08 de nov. de 2017
12. BONSIEPE, G.. Design, Cultura e Sociedade. São Paulo, SP: Blucher, 2011.
13. BRIGADAS POPULARES. Manifesto das novas Brigadas Populares. Disponível em: <https://brigadaspopulares.org.br/objetivos-2/> Acessado em: Julho de 2017
14. CALHEIROS, Sónia Fernandes Angela; MOURA Ricardo. Manual de apoio na gestão de voluntários. 2015. Disponível em: <http://www.voahr.com/projeto.html> Acessado em: 30 de jan. de 2018
15. CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios. Editora Papirus. São Paulo, Campinas: 2005
16. CARDOSO, R.. Design para um mundo complexo. São Paulo, SP: Cosac Naify, . 2012.
17. CARDOSO, R.. Uma introdução a história do design. São Paulo, SP: Blucher, 2008.
18. CCST. Brasil: líder mundial no uso de agrotóxicos. Disponível em: <http://www.ccst.inpe.br/brasil-lider-mundial-no-uso-de-agrotoxicos/> Acessado em: 07 de abr. de 2017
19. CIID - The Copenhagem Institute of Interaction Design. Disponível em <http://ciid.dk/> Acessado em 25 de nov. de 2016.
20. CIPOLLA, C; MELO, P. MNZINI, E. Collaborative Services in Informal Settlements. A social innovation case in a pacified favela in Rio de Janeiro. Social Frontiers The next edge of social innovation research, 2013.
21. CIPOLLA, Carla; AFONSO, Rita. Social innovation in Brazil: How do social innovations flourish? Atlas of Social Innovation: new practies for a better future. p.130 - 133. 2017c. Disponível em: <https://www.socialinnovationatlas.net/articles/> Acessado em: 22 de jan. de 2018.

22. CIPOLLA, Carla; Design social ou design para a inovação social?: divergências, convergências e processos de transformação. Ecovisões Projetuais Pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. Editora Blucher. São Paulo, São Paulo: 2017a p. 147 — 156

23. CIPOLLA, Carla; Ecovisões sobre Design para inovação social. Ecovisões Projetuais Pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. Editora Blucher. São Paulo, São Paulo: 2017b p. 83 — 86

24. CIPOLLA, Carla; MANZINI, Ezio. Relational Services. Springer Science + Business Media B.V. Published Online. 2009

25. CIPOLLA, Carla; MOURA, Heloisa. Social Innovation in Brazil Through Design Strategy. The Design Management Institute. Estados Unidos, Boston: 2012, p.40 — 51

26. CLARK, C.A. The conditions of economic progress. Londres: Macmilan, 1940.

27. CMA - Cúpula Mundial da Alimentação. Disponível em: <http://amar-bresil.pagesperso-orange.fr/documents/secual/san.html>. Acessado em 15 out. 2016

28. COLETIVO MARGARIDA ALVES. Ocupação Tomás Balduíno resiste. 2015. Disponível em: http://www.coletivomargaridaalves.org/ocupacao-tomas-balduino-resiste/ Acessado em: 15 de dez. de 2017

29. DESERTI, Alessandro; RIZZO Francesca; COBANLI, Onus. From social design to design for social innovation. Atlas of Social Innovation: new practies for a better future. p. 66 - 69. 2017. Disponível em: https://www.socialinnovationatlas.net/articles/ Acessado em: 14 de jan. de 2018.

30. DESIGN COUNCIL - Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> Acessado em: 12 de jun. de 2017.

31. DRAGON DREAMING. Doing the path to practical implementation. Disponivel em: <http://www.dragondreaming.org/dragondreaming/what-is-it-exactly/doing/> Acessado em: 08 de nov. de 2017

32. FISHER, A.G. Production, primary, secondary and tertiary. Economic Record, no 15, junho, 1939.

33. FLUSSER, V.. O mundo codificado. Por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo, SP. 2007, Cosac Naify.

34. FONSECA, João José Saraiva da. Metodologia da pesquisa científica. Apostila, UEC. Fortaleza: 2002.

35. FREIRE, K. de M.. Design de serviços: conceitos e reflexões sobre o futuro da disciplina. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010.

36. FREIRE, K. de M..Design de Serviços, Comunicação e Inovação Social: um estudo sobre serviços de atenção primária à saúde. Rio de Janeiro, 2011.

37. FREIRE,K. de M.; DAMAZIO, V.; Inovação Social e Design de Serviços: uma contribuição para a inovação dos serviços públicos. 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Luís, 2012.

38. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Editora da UFRGS. Porto Alegre: 2009.

39. GODOY, Arllda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. Revista de Administração de Empresas v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: 1995

40. HOUAISS, Antônio. Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. Editora Objetiva, 2001. p. 1660

41. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/servicos-somam-70-do-pib-sobem-acima-da-inflacao-11771165> Acessado em: 02 nov. de 2016

42. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/pib-do-brasil-recua-06-no-2-trimestre-de-2016.html> Acessado em: 02 nov. de 2016

43. IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/>. Acessado em: 21 de nov. de 2016.

44. IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Indicadores de desenvolvimento sustentável — Brasil, 2004. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/introducao.pdf Acessado em: 10 out. 2016.

45. ICSID - International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em: <http://www.icsid.org/>. Acessado em: 11 de nov. de 2016.

46. JEGOU, F; MANZINI, E. Collaborative Services: Social Innovation and Design for Sustainability Edizioni POLI.design, 2008. Disponivel em: <https://www.slideshare.net/marinacaponera/collaborative-services-by-franois-jgou-ezio-manzini> Acessado em: 13 dez. 2017

47. JÉGOU, FRANÇOIS; MANZINI, EZIO. Collaborative services: social innovation and design for sustainability. Milano: Edizioni Poli.design. 2008.

48. JOLY, Maíra Prestes; CIPOLLA, Carla; MANZINI, Ezio. Informal, Formal, Collaborative: identifying new models of services within favelas of Rio de Janeiro. COPPE, Federal University of Rio de Janeiro, Brasil; INDACO, Politecnico di Milano, Italy. 2014.

49. KOHLSDORF, M. E. Breve histórico do espaço urbano como campo disciplinar. In O espaço da cidade — contribuição à análise urbana (pp. 15 —72). São Paulo: Projeto, 1985

50. KON; A.; Sobre as Atividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias. Revista de Economia Política, vol. 19, n° 2, 1999.

51. KOSKINEN, Ilpo; ZIMMERMAN, John; BINDER, Thomas; REDSTRÖM, Joham; WENSVEEN, Stephan.Design research trough practice. Estados Unidos, 2011

52. LONGHURST, Noel; AVELINO, Flor; WITTMAYER, Julia; WEAVER, Paul; DUMITRU, Adina; HIELSCHER, Sabine; CIPOLLA, Carla; AFONSO, Rita; KUNZE, Iris; ELLE, Morten. “New economic” logics and urban sustainability transitions. TRANSIT Working Paper Nº8. Holanda, Roterdã: 2017a.

53. LONGHURST, Noel; AVELINO, Flor; WITTMAYER, Julia; WEAVER, Paul; DUMITRU, Adina; HIELSCHER, Sabine; CIPOLLA, Carla; AFONSO, Rita; KUNZE, Iris; ELLE, Morten.

Experimenting with alternative economies: four emergent counter-narratives of urban economic development. Current Opinion in Environmental Sustainability. Volume 22. Editora Elsevier. 2017b

54. MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. Rev. adm. contemp. vol.7 no.spe Curitiba: 2003. Disponivel em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500004&script=sci_arttext> Acessado em: 22 de jan. de 2018

55. MANZINI, E. Quando todos fazem design: uma introdução do design para a inovação social. 1ª ed. Rrio Grande do Sul: Unisinos, 2017.

56. MANZINI, E.. Design para a inovação social e sustentabilidade: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro, RJ: E-papers, 2008.

57. MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design dos cenários. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design multiverso: notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006. p. 189-207.

58. MANZINI, E; VEZZOLI, C. O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais. S.P.: Editora da USP. 2005.

59. MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. Design degli scenari. In: BERTOLA, Paola; MANZINI, Ezio (Org.). Design multiverso: appunti di fenomenologia del design. Milão: Edizioni POLI.design, 2004. p. 189-207

60. MATTOS, Taisa. Ecovilas e Cidades em Transição: criando sustentabilidade no meio urbano. 2014. Instituto de Psicologia. Programa EICOS. Trabalho completo para os ANAIS do Encontro

61. MCCURLEY, S; LYNCH. R. Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community. Interpub Group. Nova York: 2011 p.27-39.

62. MELO; H. P. de; ROCHA; F.; FERRAZ; G.; SABBATO; A. Di; DWECK; R. O setor de serviços no Brasil: uma visão global 1985/95. Texto para discussão nº 549. Rio de Janeiro, 1998.

63. MERONI, Anna. Creative Communities: People in-venting sustainable ways of living. Milan: Edizioni Polide-sign, 2007.

64. MORAES, Dijon de. Caderno de estudos avançados Design e transversalidade. Centro de Estudos Teoria, Cultura e Pesquisa em Design. UEMG, Belo Horizonte, 2008.

65. MORIN, E. A Via para o futuro da humanidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

66. MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. 5ª ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015

67. MORITZ, S.. Service Design: Practical access to an evolving field. Londres, 2005.

68. MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. The open book of social innovation. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. Reino Unido, Londers: The Young Fundation, 2010

69. NAÇÕES UNIDAS 2015 - ODS - Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/> Acessado em: 5 de mai. de 2018

70. NOBRE, E. A. C. Considerações acerca da evolução do planejamento urbano: Os primórdios: de meados do Século XIX a 1900. Programa de Residência em Arquitetura e Urbanismo 2015/2016: Planejamento e Gestão Urbana Disponível em: <http://www.fau.usp.br/cultura/residencia/modulo1/Processos_e_Metodos_de_Planejamento_e_Gest_o_Urbana/Aulas/Aula_01_0911/Eduard_nobre_evolucao_planejamento_01.pdf> Acessado em: 7 de out. de 2017

71. NOBRE, Eduardo A. C. Desenvolvimento urbano e sustentabilidade: uma reflexão sobre a Grande São Paulo no começo do século XXI. São Paulo, 2004.

72. ONU - DOCUMENTOS TEMÁTICOS DA HABITAT III 22. Assentamentos informais. Versão não editada 2.0. Nova York: 2015. Disponível em: <http://habitat3.org/wp-content/uploads/22-Assentamentos-Informais_final.pdf> Acessado em: 10 de set. de 2017

73. ONU. Momento de ação global para as pessoas e o planeta. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/> Acessado em: 14 de mai. de 2017.

74. ONU. Momento de ação global para as pessoas e o planeta. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/> Acessado em: 30 de mai. de 2017

75. ORTIZ, Lise Mari Nitsche. Gestão de voluntários no terceiro setor. 2010. Disponível em: <http://www.fidessocial.com.br/ArtigoGestaodeVoluntariosnoTerceiroSetor.PDF> Acessado em: 22 de jun. de 2018

76. PACENTI, E. Design dei servizi. In: (P. Bertola, E.Manzini ed), Design multiverso. Appunti di fenomenologia del design. Milan. Polidesign: 2004 p 139—152.

77. PARIS. 2016. Disponível em: <https://www.paris.fr/> Acessado em: 27 de mai. de 2018

78. PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS. Disponível em: <http://www.cidadessustentaveis.org.br/> Acesso em: 12 de jun. 2017

79. REDE DE INTERCÂMBIO. Rede Agroecológica no Campo e na Cidade. Disponível em <http://redemg.org.br/sobre/> Acessado em: 17 de jun. de 2017

80. REGO, J. A. de A.; NACARATE, J. P. M.; PERNA, L. N.; PINHATE, T. B. Cidades Sustentáveis: Lidando com a urbanização de forma ambiental, social e economicamente sustentável, 2013.

81. REZENDE, Denis Alcides; Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Editora: Brasport, 2008.

82. RODRIGUES; S. C. A.. Um modelo para a implementação de redes de hortas urbanas. Porto, 2012. Disponível em <http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1124/1/susana_rodrigues.pdf> Acessado em 25 de jun. de 2017.

83. ROMEIRO, R. A.. Desenvolvimento sustentável e mudança institucional: notas preliminares. Econômica: Revista de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal Fluminense, v. 1, nº 1, p. 75-103, 1999.

84. SCHUSSEL, Zulma das Graças Lucena. O desenvolvimento urbano sustentável: uma utopia possível?. Desenvolvimento e Meio Ambiente, n. 9, p. 57-67. Editora UFPR. jan./jun. 2004.

85. SCOTT; LANE. A stakeholder approach to organizational identity. Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

86. SELLONI, Daniela. Cittadini creativi: proponi, progetta e sperimenta i servizi che vorresti. 2013. Disponível em: <http://www.cittadinicreativi.it/> Acessado em: 15 de mar. de 2018

87. SELLONI, Daniela. New service models and new service places in times of crisis. How citizens' activism is changing the way we design services. Spring Cumulus Conference. University of Aveiro, 2014.

88. SLOW FOOD. Movimento Slow Food. 2017. Disponivel em: <http://www.slowfoodbrasil.com/slowfood/o-movimento> Acessado em: 14 de set. de 2017

89. SMIT J. 2001. Agricultura Urbana y Bodiversidad. Revista Agricultura Urbana, RUAF, IPES, PGU/ALC 1(1): 11-12.

90. SOUZA, P. L. P. de.; Biografia de uma idéia. Rio de Janeiro, 1996.

91. STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J.. Isto é design thinking de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2014.

92. THACKARA, Jonh. Plano B: O design e as alternativas viáveis em um mundo complexo. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

93. TOMÁS BALDUÍNO. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/tomasbalduinonaluta/photos/?ref=page_internal> Acessado em: 11 de nov. de 2017

94. TRANSITION BRASIL. Disponível em: <http://transitionbrasil.ning.com/> Acessado em: 8 de mar. de 2018

95. TRANSITION BRASIL. O que é o transition towns? Disponivel em: <http://transitionbrasil.ning.com/> Acessado em: 22 de set. de 2017

96. TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

97. URBANISMO BIOPOLÍTICO. Izidora: a luta da Izidora, enquanto insurgência contra o Estado-Capital, é uma das lutas acompanhadas pelo grupo de pesquisa da UFMG Indisciplinar. 2016. Disponível em: <http://pub.indisciplinar.com/izidora/> Acessado em: 23 de nov. de 2017

98. WDO - ICSID. Disponível em: <http://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/> Acessado em: 25 de mar. de 2017.

99. WDO - ICSID. Disponível em: <http://wdo.org/about/history/> Acessado em: 25 de mar. de 2017.

100. WORLD ECONOMIC AND SOCIAL SURVEY. The Great Green Technological Transformation. United Nations, New York, 2011