



EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO MEIO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL:  
UMA ABORDAGEM DO DESIGN

Bibiana Oliveira Serpa

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Rio de Janeiro

Abril de 2017

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO MEIO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL:  
UMA ABORDAGEM DO DESIGN

Bibiana Oliveira Serpa

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Martins Cipolla, Ph.D.

---

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

---

Prof.<sup>a</sup> Rita de Cássia Monteiro Afonso, D.Sc.

---

Prof. Alfredo Jefferson de Oliveira, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2017

Serpa, Bibiana Oliveira

Extensão universitária como meio para a inovação social: uma abordagem do design / Bibiana Oliveira Serpa – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

XII, 81 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2017.

Referências Bibliográficas: p. 78-81.

1. Design para inovação social. 2. Extensão Universitária I. Cipolla, Carla Martins II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

## **DEDICATÓRIA**

À comunidade acadêmica e não acadêmica que promove e participa de atividades de extensão universitária objetivando a transformação da realidade social, econômica, política e cultural e que fomenta, ao meu ver, a mais enobrecedora missão da universidade, em especial das universidades públicas, na construção de equidade, solidariedade e autonomia.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) da CAPES, que mantém bolsas de pós-graduação no país e cujo apoio me permitiu concluir este trabalho.

Aos meus pais, que confiam nas minhas decisões e oferecem apoio incondicional, sendo aporte emocional e financeiro em toda minha trajetória.

À professora Carla, por oportunizar diversas experiências em projetos internacionais de pesquisa e por acompanhar e orientar meu desenvolvimento no feitiço desta dissertação.

À professora Rita, por estar sempre atenta à formação integral dos seus alunos e por me conceder oportunidades de convívio e de trabalho ímpares, sem os quais não teria sido possível estar onde estou hoje.

Aos professores Édson, Domício e Bartholo, por se empenharem no entendimento dos alunos e proporem dinâmicas plurais e instigantes em suas aulas. Ao Bartholo, em especial, agradeço a atenção e diálogo sempre significativos que guiaram escolhas importantes nesta caminhada.

À Cris, Bianca, Ric e Thiago, colegas e amigos que me receberam no Rio de Janeiro com braços abertos e sem os quais esse período seria muito mais árduo e solitário.

Aos funcionários da GI/COPPE, Diego, Zui e Dona Alice, pela disponibilidade e atenção que dispuseram comigo ao longo destes dois anos.

Ao Renato, por ser ponto de apoio desde o momento que cheguei ao Rio e por sua amizade, sem a qual não conseguiria transpor as barreiras que enfrentei.

Ao Bruno, por ser calmaria sempre que sou tempestade.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO MEIO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL:  
UMA ABORDAGEM DO DESIGN

Bibiana Oliveira Serpa

Abril/ 2017

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Programa: Engenharia da Produção

Este trabalho investiga as características e desenvolve um modelo de unidade de suporte para a promoção da inovação social em universidades, baseado na abordagem do design para inovação social e utilizando como referência o contexto da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Utiliza o processo de projeto como método de investigação (*research through design*) e seu desenvolvimento inclui uma fase analítica e de síntese projetual, seguindo o modelo de projeto chamado *duplo diamante*. A fase de análise inclui revisão da literatura sobre os conceitos de inovação social, design para inovação social e extensão universitária, investigação sobre métodos de projeto para a inovação social baseados no design e mapeamento e análise comparativa de unidades de suporte à inovação social existentes em universidades. Na fase de síntese, desenvolve-se o modelo da unidade, concebida e representada através de diversos instrumentos de representação visual. Como resultado tem-se a identificação das características específicas para concepção de uma unidade de suporte à inovação social em universidades, em especial nas federais brasileiras, exemplificado em modelo referido ao contexto da UFRJ. Conclui-se que a abordagem de design para inovação social pode construir habilidades criativas, dialogais e projetuais ao ser articulada com atividades de extensão, aprimorando o desenvolvimento pessoal e profissional dos atores internos e externos à universidade

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

UNIVERSITY EXTENSION AS A MEANS FOR SOCIAL INNOVATION:  
A DESIGN APPROACH

Bibiana Oliveira Serpa

April/ 2017

Advisor: Carla Martins Cipolla

Department: Industrial Engineering

This work investigates the characteristics and develops support unit model to promote of social innovation in universities based on the design for social innovation approach. In order to do so, it uses the context of UFRJ (Federal University of Rio de Janeiro) as reference. The design process is used as a method for investigation (research through design) and its development includes an analytical and project synthesis phase, following the design model called double diamond. The analysis phase includes a review of the literature on the concepts of social innovation, design for social innovation and university outreach projects, besides the research on design methods for social innovation and mapping and comparative analysis of existing social innovation support units in universities. In the synthesis phase, the unit model is developed, conceived and represented through several instruments of visual representation. As a result, we have identified the specific characteristics for designing a unit to support social innovation in universities, especially in Brazilian federal universities, exemplified in a model related to the UFRJ context. It is concluded that the design approach to social innovation can build creative, dialogical and design skills by being articulated with outreach activities, improving the personal and professional development of the internal and external actors to the university.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Objetivos .....	2
1.2 Justificativa.....	2
1.3 Quadro Metodológico.....	3
1.4 Estrutura da Dissertação .....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1 Inovação social .....	6
2.2 Design.....	11
2.2.1 Design como habilidade difusa.....	12
2.2.2 Características da prática do design: especialistas e não-especialistas.	12
2.2.3 Design para Inovação Social .....	15
2.2.4 Abordagens de Projeto para Inovação Social .....	17
2.3 Universidade, Extensão e Inovação Social.....	23
2.3.1 Contextualização da Extensão Universitária no Brasil.....	24
2.3.2 Atividades de Extensão na UFRJ .....	29
2.3.3 Modelos de unidade de suporte à inovação social.....	32
3. PROJETO: UNIDADE DE SUPORTE À INOVAÇÃO SOCIAL .....	45
3.1 Preparação ao projeto .....	45
3.1.1 Metodologia de Projeto.....	45
3.1.2 Ferramentas de Projeto .....	47
3.2 Unidade de Suporte à Inovação Social.....	48
3.2.1 Objetivo da USIS e conceito de inovação social.....	49
3.2.2 Tipologia de afiliação institucional .....	51
3.2.3 Público .....	52
3.2.4 Abordagem metodológica.....	55

3.2.5 Tipo de atividade .....	61
3.2.5 Tipo de atividade .....	61
3.2.6 Temas trabalhados .....	62
3.2.7 Medição de impacto.....	63
3.2.8 Modelo de Negócios .....	68
5. REFLEXÕES FINAIS .....	73
Referências Bibliográficas .....	78

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Matriz das características da prática de design

Figura 2 Espiral da Inovação Social

Figura 3 Jornada da inovação Social.

Figura 4 Duplo diamante

Figura 5 Jornada de Projeto da USIS

Figura 6 Business Model Canvas.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Descrição das tipologias de afiliação institucional

Tabela 2: Análise comparativa dos diferentes modelos de USIS pesquisados

Tabela 3: Definição de ferramentas para projeto

Tabela 4: Matriz de motivação

Tabela 5: Avaliação das atividades da USIS

## SIGLAS

**BEPA** - *Bureau of European Policy Advisers*

**BMC** - *Business Model Canvas*

**CEG/UFRJ** - Conselho de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro

**COPPE** - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia

**COTAV** - Comissão Temporária de Alocação de Vagas Docentes

**DESIS** - *Design for social innovation and sustainability*

**DIY** - *Development Impact You*

**FORPROEX** - Fórum de Pró-Reitores de Extensão Universitária

**IES** - Instituição de Ensino Superior

**LASIN** - *Latin American Social Innovation Network*

**LDB** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**LTDS** - Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social

**MICA** - *Maryland Institute College of Art*

**ONG** - Organização não governamental

**PNE** - Plano Nacional de Educação

**PPP** - Projeto Político Pedagógico

**RCS/EXT** - Requisitos Curriculares Suplementares de Extensão

**TRANSITION** - *Transnational Network for Social Innovation Incubation*

**UFRJ** - Universidade Federal do Rio de Janeiro

**USIS** - Unidades de Suporte à Inovação Social

**WISIR** - *Waterloo Institute for Social Innovation and resilience*

# 1. INTRODUÇÃO

Como promover a inovação social no ambiente de intersecção da universidade e da sociedade? A resposta – no seio de uma comunidade historicamente fechada em si mesma como a universidade, em que a quantidade de conteúdo reproduzido para seus iguais pode valer mais que a transformação gerada pela práxis da descoberta e da geração de conhecimento – parece estar no reconhecimento do potencial criativo inexplorado fora dos muros da instituição de ensino e na consolidação dessa sabedoria a partir do diálogo entre essas duas partes.

Valendo-me dos conhecimentos adquiridos na graduação em Desenho Industrial, optei por olhar esse problema sob a perspectiva do design e, mais do que isso, do design para inovação social. O design para inovação social, na medida em que se propõe a compreender a realidade complexa dos dias atuais e a moldá-la por meio de processos participativos e colaborativos, deveria responder a essa pergunta. Dessa forma, a pergunta de pesquisa deste trabalho é: “Como o design para inovação social como método e ferramenta pode promover a inovação social no ambiente de intersecção da universidade e da sociedade?”.

Claro que não se trata apenas da prática do design como área disciplinar exclusiva, mas com apoio na literatura sobre o tema, interpreta-se o design também como uma habilidade difusa, presente na sociedade e nos próprios inovadores sociais (presentes e futuros).

A decisão sobre o objeto de estudo foi pautada pelo projeto LASIN (*Latin American Social Innovation Network*) que objetiva promover a inovação social como um meio para alcançar o crescimento socioeconômico sustentável e inclusivo, a coesão social e a equidade na América Latina, por meio de um currículo intercultural e atividades extracurriculares. Muitas ferramentas e produtos estão sendo desenvolvidos para que se alcance esse objetivo. Um dos resultados esperados do projeto LASIN é o estabelecimento de uma cooperação internacional através de uma rede de Unidades de Suporte à Inovação Social - USIS (tradução nossa) em todas as universidades parceiras.

O envolvimento da COPPE/UFRJ na projeção e implementação de uma Unidade de Suporte à Inovação Social dentro da UFRJ tornou-se, portanto, a base projetual para o desenvolvimento da presente dissertação, que foi desenvolvida a partir da interação com os desafios deste projeto. Um elemento importante foi a constatação

que as características e implicações das atividades de extensão universitária seriam um elemento fundamental neste processo, tanto no desenvolvimento das Unidades de Suporte à Inovação Social quanto nesta dissertação.

## 1. 1 OBJETIVOS

### **Geral**

Investigar as características e desenvolver um modelo de unidade de suporte em universidades para a promoção da inovação social utilizando a abordagem do design para inovação social.

### **Específicos**

- Definir Inovação Social e o design para Inovação Social;
- Mapear práticas de design para Inovação Social – métodos e abordagens;
- Contextualizar as relações da Universidade, Extensão e Sociedade no Brasil;
- Investigar outros modelos de Unidade de Suporte à Inovação Social existentes;
- Desenvolver o modelo de Unidade de Suporte, usando uma abordagem baseada no design para Inovação Social.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O projeto ao qual esta dissertação está vinculada, LASIN (*Latin American Social Innovation Network*), objetiva promover a inovação social como um meio para alcançar o crescimento socioeconômico sustentável e inclusivo, a coesão social e equidade na América Latina, e seu principal veículo para essa mudança são as unidades universitárias. O que LASIN se esforça para alcançar é um novo modelo para o fortalecimento do envolvimento da universidade com a realidade socioeconômica local, com base numa combinação de atividades, materiais e ferramentas. O projeto busca um novo paradigma para a transferência de conhecimento dentro das universidades, enraizado na noção de que a inovação social é a chave para o desenvolvimento e coesão social a nível regional e internacional.

A Universidade, como objeto de interesse do presente estudo, é um campo prolífero para a experimentação de projetos criativos em inovação social, sobretudo quando se pensa na criação de um ambiente específico para comunicação entre atores internos e externos à universidade. As interações entre universidade e sociedade por

vezes são difíceis, de forma que muitos dos conhecimentos produzidos dentro da universidade permanecem nesse ambiente. Ou, ainda, por falta de mediações efetivas, a potencialidade de resolução de problemas sociais promovida por esses conhecimentos são ignoradas por lideranças e coletividades locais. Essa situação faz pensar sobre a produção científica, as tecnologias empregadas, a inovação pretendida e as necessidades sociais latentes. A partir dessa reflexão, entende-se que a apropriação de soluções geradas pela soma de conhecimentos científicos e tradicionais por diferentes atores sociais, dentro e fora dos muros universitários, incorpora novos conhecimentos para a solução de problemas sociais e, assim, gera inovação social (BAUMGARTEN, 2008). Nesse sentido, a extensão universitária é o ambiente ideal para trabalhar essa mediação de conhecimentos, já que objetiva o apoio solidário na resolução de problemas da exclusão e da discriminação sociais de modo que, no processo, se dê voz aos grupos excluídos e discriminados (SANTOS, 2004).

A utilização do design como processo de projeto em um ambiente de suporte à inovação social se justifica no reconhecimento do design tanto como competência específica, a partir de métodos e ferramentas, quanto como habilidade difusa, admitindo que todos têm capacidade de projetar soluções (MANZINI, 2015). Considerando que design é uma habilidade pessoal que pode ser aprimorada a partir de instrução e experimentação e é, também, um processo criativo com grandes possibilidades de aplicações coletivas e dialogais, parece fortuito utilizá-lo como base para o desenvolvimento de projetos universitários que visam um diálogo horizontal com diferentes atores sociais na busca por soluções inovadoras dentro e fora do ambiente universitário.

### 1.3 QUADRO METODOLÓGICO

Conforme a leitura de Gil (1999), esta pesquisa tem natureza aplicada e aborda o problema de forma qualitativa. Para responder às questões de investigação, sob uma perspectiva metodológica, este estudo se entende como uma pesquisa "por meio do design"- *Research through Design* (MULLANEY, 2016).

A pesquisa por meio do design compreende o procedimento pelo qual "o pesquisador desenvolve um processo de design como um método para investigar seu objeto de pesquisa" (Ibidem, p.68). A partir disso, um novo conhecimento é criado

sobre o objeto de interesse através da criação de um artefato de design (produto ou serviço).

Jonas (2007) sugere que, ao fazer uso de uma abordagem de pesquisa por meio do design, este é usado como um método para estudar um assunto com o objetivo de criar conhecimento de design através dessa investigação. Ou seja, dentro desse paradigma de pesquisa, novos conhecimentos são criados através de uma abordagem ação-reflexão.

Nesse sentido, tem-se, portanto, o processo de desenvolvimento de uma Unidade de Suporte à Inovação Social na UFRJ como meio para atingir seus objetivos de pesquisa.

São etapas desse estudo:

### **I. Revisão da Literatura**

Estudo realizado no intuito de entender conceitos pertinentes ao desenvolvimento deste trabalho. Dessa forma, foram parte das temáticas investigadas:

- Conceito de Inovação Social;
- Design como habilidade difusa e competência específica, incluindo reconhecimento de métodos de design para inovação social;
- Extensão universitária no Brasil e na UFRJ.

### **II. Coleta e análise de casos existentes**

Para entender o estado da arte da promoção da inovação social em entidades de ensino superior no exterior, a coleta foi realizada buscando exemplos de casos existentes, não tendo um caráter exaustivo. Dois critérios principais foram utilizados: (1) a posição institucional na universidade, procurando exemplos nos diversos níveis operacionais e hierárquicos, cobrindo desde institutos até grupos de pesquisa, passando por unidades que se classificam como centros de incubação; e (2) localização territorial, buscando entender diferenças contextuais existentes entre unidades de suporte em países distintos.

A busca realizou-se por mecanismos de busca na internet (Google) por meio das palavras-chave “inovação social” e “universidade” nas suas versões em inglês e espanhol.

### **III. Desenho da Unidade de Suporte à Inovação Social**

A fim de realizar a projeção da unidade de suporte à inovação social, escolheu-se uma metodologia consagrada na área do design. O *double diamond* (duplo diamante)

é um esquema visual que propõe um método de projeto que promove movimentos de abrangência e convergência e prevê fases de coleta, análise e síntese com uso de diversas ferramentas visuais e de uso coletivo. As fases de coleta e análise são realizadas ao longo desta dissertação e a fase projetual de síntese é realizada ao final do trabalho, como exercício projetual. A metodologia *double diamond* será melhor explicada no Capítulo 3, 'Projeto: Unidade de Suporte à inovação Social'.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Os seguintes capítulos desta dissertação abrangem o referencial teórico e o desenvolvimento do projeto da unidade de inovação social.

O capítulo 2 compreende o Referencial Teórico, passando por três macrotemas. Em “Inovação Social”, procura-se discutir esse conceito à luz de diferentes autores e, ao fim, propõe-se a definição a ser utilizada no desenvolvimento deste trabalho. A seguir, entende-se a ideia do design como capacidade específica e habilidade difusa e se justifica o uso desta disciplina como abordagem para este trabalho. Da mesma forma, busca-se métodos de projetos para inovação social que possam embasar o desenvolvimento da unidade de suporte à inovação social. Em 'Universidade, Extensão e Inovação Social', explicita-se a situação atual das universidades brasileiras, especificamente sua função extensionista e vincula o assunto às demandas sociais e à inovação social. São destacadas as particularidades institucionais das atividades de extensão na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Além disso, apresenta um mapeamento de reconhecimento de outras unidades de suporte à inovação social vinculadas a instituições de ensino superior.

No capítulo 3, 'Projeto da Unidade de Suporte à Inovação Social', é apresentada a metodologia e o desenvolvimento do projeto. Nesta seção a Unidade de Suporte à Inovação social é desenvolvida a partir de ferramentas e análise das informações colhidas anteriormente.

Por fim, o capítulo 4, 'Reflexões Finais' apresenta reflexões sobre o processo da pesquisa e do projeto, ressaltando os aprendizados, as limitações e as possibilidades de futuras pesquisas na área.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Na literatura, a definição de inovação é percebida de duas maneiras distintas: como processo e como resultado, como um processo criativo de implementação de uma nova idéia que pode ser identificada em produtos, processos, mercados e modelos organizacionais. Silva (2012) identifica que os estudos em inovação social e sua difusão em diversas áreas de conhecimento é igualmente abrangente e está em constante reformulação.

O termo inovação social tem sido utilizado para explicar diversas idéias sem necessariamente possuir uma definição conceitual clara. Cloutier (2003), pesquisadora do CRISES – *Centre de recherche sur les innovations sociales* –, acredita que os primeiros autores a usarem o termo “inovação social” foram Taylor (1970) e Gabor (1970). Desde então, o conceito de inovação social vem aparecendo, mesmo que timidamente na década de 1970 e 1980, nos discursos das ciências sociais principalmente nas disciplinas de administração pública, história, movimentos sociais, administração (vinculado ao empreendedorismo social), psicologia social e economia (CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Por ser tratada em diferentes áreas, Cajaíba-Santana (2014), a literatura sobre inovação social ainda está muito fragmentada e desconectada entre os diferentes campos aos quais esse conceito interessa. A partir de um mapeamento de literatura, Cajaíba-Santana (2014) reconheceu que as investigações acerca de inovação social são guiadas principalmente por duas perspectivas teóricas: de um lado uma perspectiva centrada do agente (ator), que considera uma “abordagem individual e comportamental na qual a inovação social é criada a partir de ações específicas de indivíduos”; e do outro lado, há a perspectiva estruturalista, na qual a inovação social é percebida “como determinada pela estrutura de contexto externa” a ela e ao indivíduo (p. 43, tradução nossa). A proposta do autor é que haja uma integração destas perspectivas a fim de que se entenda de forma complexa os processos de inovação social e esses possam ser estudados de forma holística pelas diferentes disciplinas.

Na perspectiva individual, é atribuída ao ator/agente a força primária para a determinação de uma inovação social. Essa noção é muito pertinente aos estudos de proposta mais individualista e é muito vinculada ao empreendedorismo social e aos

movimentos sociais, que mesmo atuante na forma coletiva, tem uma perspectiva individual de força. Nessa perspectiva é reconhecida a importância de compreender oportunidades para inovação, mas é negligenciado o papel das estruturas e instituições sociais no processo de construção e, principalmente, de sustentabilidade das inovações sociais a serem propostas. A perspectiva estrutural, por sua vez, implica no reconhecimento da estrutura e do contexto como forças principais na criação de inovações sociais. O grande volume de produções científicas nessa área pode ser justificado pela influência do funcionalismo estrutural em estudos de análise organizacional e pelo fato de que um dos principais produtores de conhecimento acerca de mudanças estruturais geradas por inovação social sejam institutos de pesquisa estatais ou com vínculos estatais. Esta perspectiva também enfrenta críticas, uma vez que apresenta uma concepção estéril do ambiente como uma força externa não afetada pelo comportamento dos agentes que nela atuam (CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Percebe-se, então, a necessidade de enxergar essas duas perspectivas de forma mais conjugada, a fim de desenvolver iniciativas e teorias que realmente compreendam a complexidade dos processos de inovação social. O autor reconhece esta terceira perspectiva como Perspectiva Estruturante e, nessa visão, a inovação social é concebida de forma inter-relacional, sofrendo influência dos agentes e das estruturas sociais. Essa adequação se justifica em duas características consideradas imperativas ao próprio conceito de inovação social: (1) inovação social é baseada em ações coletivas que acontecem em um sistema social específico (CLOUTIER, 2003; MURRAY et al., 2010; FRANZ et al., 2012; MOULEART, 2013,); e (2) o contexto cultural e histórico no qual a inovação social acontece influencia seu desenvolvido e é essencial para a compreensão do processo de inovação social, que é historicamente e culturalmente situado (NOVY E LEUBOLT, 2005; MERONI, 2008),

O autor propõe em seu trabalho que essas investigações precisam conversar e reconhecer-se para que o campo possa se fixar e evoluir. Ao definir a inovação social, Cajaíba-Santana (2014, p. 44) afirma que "a inovação social tem sido frequentemente apresentada como um instrumento normativo usado para resolver problemas sociais através da criação de novos serviços e novos produtos", mas que considera essa um posicionamento muito restritivo em relação ao que a inovação social já que é baseada em uma visão instrumentalista e sublinha que "o caminho da inovação social não é um problema social a ser resolvido, mas a mudança social que ela traz". O autor ainda salienta que a inovação social possui ganhos materiais e imateriais que modificam

profundamente as práticas sociais dos atores envolvidos em tais inovações. Assim, a inovação social é compreendida mais como um processo do que como um resultado.

Em consonância, Franz et al. (2012, p. 4) reconhecem que a característica mais marcante da inovação social é uma mudança na "maneira como as pessoas decidem, agem e se comportam, isoladamente ou em conjunto". Moulaert (2013, p. 2) também corrobora e define a inovação social como "inovação nas relações sociais, estruturas de governança e maior empoderamento coletivo".

No Brasil, Bartholo (2010) ressalta que uma inovação social envolve a afirmação de uma nova forma de relacionamento ou vínculo entre as pessoas e não necessariamente o produto ou serviço em si: "Não é algo que se caracteriza pelo uso de uma nova tecnologia, é, fundamentalmente, um novo padrão de relacionamento". Em entrevista, o autor explicita que inovação social "pode ser um produto ou um processo, mas a sua característica distintiva é a existência de novas relações [...] A questão não é qual tecnologia está sendo usada, mas qual é a qualidade da relação que está sendo afirmada".

A inovação social, portanto, acontece quando estratégias são concebidas por indivíduos capacitados e motivados e aplicadas em ambientes sociais específicos a fim de suprir uma demanda ou resolver um problema daquele local, criando novas relações e colaborações sociais de tal maneira que as soluções atuem na promoção de um bem-estar social e, ao mesmo tempo, estimulem as pessoas a agir criativa e sustentavelmente em seu próprio benefício e da comunidade.

Tendo isso em mente, a dimensão social da inovação é entendida no documento "*Empowering People, Driving change*" (*Empoderando pessoas, Desencadeando mudanças - tradução nossa*) do *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) por meio de três abordagens complementares: (1) perspectiva da demanda social, quando refere-se a responder às necessidades dos grupos mais vulneráveis da sociedade, cujas demandas não são atendidas pelo mercado ou governo; (2) perspectiva dos desafios sociais, em que a questão social torna-se uma oportunidade de mudança, em vez de um problema, e inclui novas formas de relações entre os atores sociais para produzir um bem-estar coletivamente reconhecido; (3) perspectiva de mudança sistêmica, em que o resultado está vinculado a remodelar a própria sociedade e diz respeito a mudanças de atitudes e valores fundamentais, estratégias e políticas, estruturas organizacionais e processos, sistemas e serviços, métodos e formas de trabalho, instituições e as ligações entre eles e diferentes tipos de atores (BEPA, 2011).

Essas interpretações são úteis para entender de que maneiras a palavra "social" pode relacionar-se à atividade de projetar e para definir o conjunto de práticas e teorias de projeto que compreendem e apóiam a inovação social.

Neste sentido, por exemplo, na área de design (utilizada como eixo teórico desta dissertação) Manzini (2014) reconhece que a inovação social ocorre quando as pessoas são capazes de interagir umas com as outras dentro de um processo de projeto para a obtenção de objetivos comuns. Nesta situação, a nova cultura do design propõe um processo de diálogo relacional e de *codesign* (p. 48). O termo *codesign* indica que o design para a inovação social ocorre quando diferentes atores, especialistas e não-especialistas, são capazes de interagir em uma prática de design que considera ambientes diversos e que engloba diversas competências (SANDERS e STAPPERS, 2008).

Concomitantemente, Meroni (2008) pontua o design como uma disciplina que deve considerar coletivamente os interesses e valores que determinado grupo defende e, da mesma forma, deve incentivar processos de *codesign* e construção de estratégias em equipes multidisciplinares. É afirmado que a multidisciplinaridade em processos de inovação social, nesse sentido, gera resultados duradouros e positivos.

A partir desse levantamento, esta pesquisa se guiará pelo seguinte conceito de inovação social que sintetiza a revisão da literatura realizada:

Inovação social é resultado da mudança na maneira como as pessoas agem, tomam decisões e se relacionam, buscando empoderamento coletivo sustentável<sup>1</sup> no enfrentamento de demandas sociais<sup>2</sup>, desafios sociais<sup>3</sup> e objetivando uma mudança sistêmica<sup>4</sup>. Essa mudança pode ser intermediada por produtos ou serviços, mas a inovação social acontece ao longo do processo e não somente na materialização de algo projetado<sup>5</sup>. Dito isso, reconhece-se que inovação social pode ser facilitada e suportada

---

<sup>1</sup> “Empoderamento coletivo sustentável”, nessa definição, significa a apropriação coletiva dos valores da sustentabilidade - equidade social e econômica, preservação ambiental, valorização cultural e justiça política, segundo Sachs (2015) a fim de que os projetos sejam contínuos e promovam benefícios plurais e bem-estar coletivo.

<sup>2</sup> “Demanda social” é compreendida como as necessidades dos grupos mais vulneráveis da sociedade, cujas demandas não são atendidas pelo mercado ou governo (BEPA, 2011).

<sup>3</sup> “Desafios sociais” são oportunidades de mudança, ao invés de problemas não atendidos, e incluem novas formas de relações entre os atores sociais para produzir um bem-estar coletivamente reconhecido (BEPA, 2011).

<sup>4</sup> Entende-se por “mudança sistêmica” uma situação em que o resultado está vinculado ao redesenhar da própria sociedade e diz respeito a mudanças de atitudes e valores fundamentais, estratégias e políticas, estruturas organizacionais e processos, sistemas e serviços, métodos e formas de trabalho, instituições e as ligações entre eles e diferentes tipos de atores (BEPA, 2011).

<sup>5</sup> Em referência a Cajaíba-Santana (2014).

por projetos, mas que estes, por si só, não resultam em inovação social se não forem desenvolvidos de maneira participativa e fundamentados em novas relações entre as partes envolvidas<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Em referência a Bartholo (2010), Franz (2012) e Moulaert (2013).

## 2.2 DESIGN

A palavra design pode ser um verbo ou um substantivo. Como verbo significa simular, planejar, esquematizar, proceder de modo estratégico. Como substantivo está relacionada, entre outras possibilidades, a plano, intenção, meta (FLUSSER, 2007). Etimologicamente, a palavra design tem sua origem no latim de + *signare*, e está relacionada a “dar sentido às coisas” (KRIPPENDORFF, 1989). Assim, design pode ser então definido como o ato de projetar algo (verbo) ou o projeto de algo (substantivo) ainda inexistente com um novo uso e significado ou, ainda, um novo uso e significado para algo que já existe.

No processo de afirmação da sua área de atuação, o designer passou a vincular capacidade projetual material e imaterial, sendo ator ativo na construção da interação pessoa x objeto, pessoa x cultura e, como consequência, pessoa x pessoa. Morelli (2011) reconhece que o papel do design transformou-se de tal maneira a ser considerado um fator chave para entender a identidade cultural de uma população, já que a atuação dos designers tem ajudado a definir o papel social e econômico da produção material e imaterial na sociedade contemporânea.

A inovação proveniente da construção de relações interpessoais e materiais significativas em sistemas complexos oferece condições particulares para que se opere em âmbitos coletivos. Por isso, o design destaca-se como disciplina capaz de oferecer suporte para o direcionamento de processos de mudança como facilitador e articulador. Muitas dessas atuais possibilidades estão vinculadas à inovação social, entendida neste trabalho como o resultado da mudança na maneira como as pessoas agem, tomam decisões e se relacionam, buscando empoderamento coletivo no enfrentamento de demandas sociais, desafios sociais e objetivando uma mudança sistêmica para a promoção da sustentabilidade (MANZINI, 2015).

Esta seção apresenta o design tanto como competência específica, exercitada pelos designers profissionais, quanto como habilidade difusa, ou seja, não oriunda de uma educação formal e especializada. Nesse sentido, entende-se a relação do designer não-especialista e do designer especialista, explicitando as habilidades técnicas específicas que o último deve dominar para guiar processos participativos de *codesign*, principalmente os focados no desenvolvimento de inovações sociais. Depois disso, discute-se métodos de projetos para inovação social que podem ser utilizados em projetos desse tipo.

### 2.2.1 DESIGN COMO HABILIDADE DIFUSA

Jègou e Manzini (2008) afirmam que as metodologias de design reabilitam a sociedade a inovar e pensar em soluções sustentáveis. Através de um processo evolutivo de aprendizagem é possível vislumbrar um futuro favorável e um caminho de transformação. Diante dos dilemas do dia a dia, é reconhecível que todas as pessoas projetam, criando produtos, serviços e modificando o espaço e as atividades cotidianas (MANZINI, 2015).

Essa concepção de design difuso é apoiada por Cross (2001), Dorst e Cross (2001) e Dorst (2011) e os quais consideram também a “inteligência de design” e o “*design thinking*” como uma capacidade inata ao ser humano. Durante muito tempo, segundo Cross (2001), a capacidade de projetar algo (*to design*) não foi considerada como algo que necessitava habilidades especiais. A habilidade em design costumava ser, de alguma forma, uma capacidade coletiva ou compartilhada e apenas recentemente essa habilidade está sendo considerada como uma espécie de talento excepcional, o que vai de encontro ao que o autor defende, que é a inteligência natural em design.

Desde o surgimento dos designers entende-se que tais profissionais têm uma capacidade de design mais desenvolvida (CROSS, 2001). Entretanto, este trabalho ressalta a importância do reconhecimento da capacidade de design difusa, principalmente porque esta é fundamental em processos de inovação social onde as relações entre os atores e as práticas de projeto possuem características participativas e colaborativas, e são baseadas nas próprias competências e habilidades dos participantes na configuração de soluções socialmente inovadoras (JÈGOU e MANZINI, 2008).

Reconhecendo que habilidades devem ser estimuladas e aperfeiçoadas, a presença dessa capacidade de projetar é resultado “do contexto onde os sujeitos da ação operam: em que medida são impulsionados a nutrir essa habilidade” (MANZINI, 2015, p. 32); ou seja, diante de diferentes desafios, os indivíduos e coletivos aprimoram essa capacidade e encontram novas soluções.

### 2.2.2 CARACTERÍSTICAS DA PRÁTICA DO DESIGN: ESPECIALISTAS E NÃO-ESPECIALISTAS

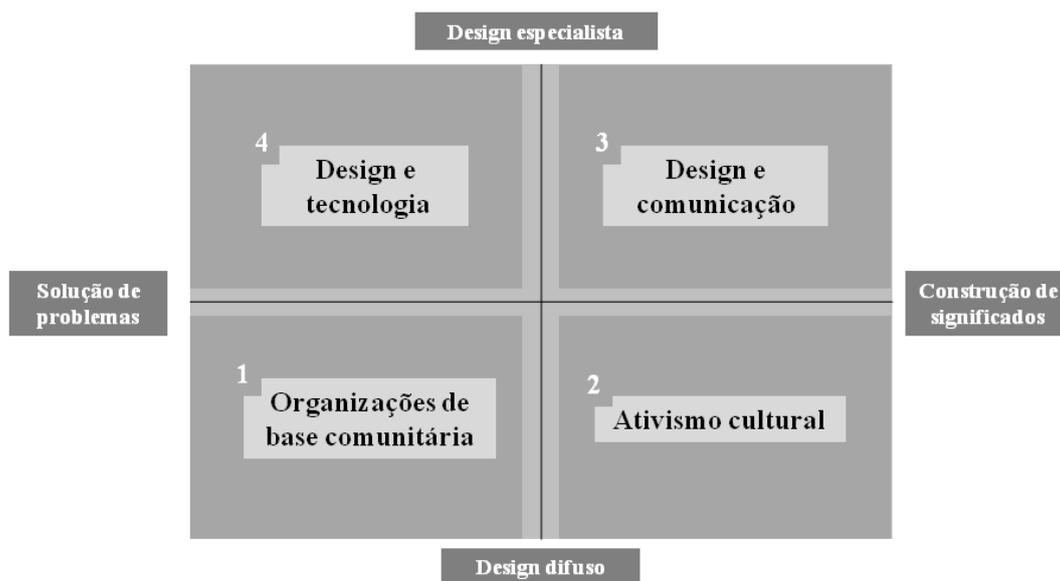
O mundo é construído por seres humanos que resolvem problemas e o enchem de significado. Esse processo de construção do nosso mundo (em termos físicos e na

criação de significados) pode ocorrer em duas diferentes maneiras, segundo Manzini (2015): o modo convencional e o modo do design.

Manzini (2015) reconhece que o modo convencional acontece quando algo é feito de acordo com tradições e quando as convenções sociais permitem que os interessados em "uma determinada atividade ou um determinado processo de produção saibam antecipadamente o que fazer e como fazê-lo" (tradução nossa, p.30). O modo convencional é previsível: uma determinada atitude terá um resultado específico; é o conhecimento que incorpora a aprendizagem social acumulada através de experiências anteriores. Ele tem uso importante e particularmente útil quando o problema enfrentado é algo que aconteceu antes, algo com o que as pessoas já saibam lidar. Por outro lado, quando algo surge e há uma demanda por uma solução rápida e/ou diferente, o saber-fazer tradicional é suprimido e há uma necessidade de mudança no modo de fazer. Dessa forma, as pessoas devem aprender a projetar de outra forma e "mudar de uma prevalência de atividades realizadas de forma tradicional para uma em que as escolhas são principalmente de design" (tradução nossa, p.31).

Ainda nesse pensamento, o autor complementa que essa nova abordagem de construção de projeto é um resultado da combinação de três características humanas: senso crítico, criatividade e sentido prático. À vista disso, o modo do design consiste em um conjunto de ações que são próprias do ser humano, capacidades que todos nós possuímos e que são acessíveis a todos: a de solucionar problemas e a de conceder sentido/significado às coisas. Frente a isso, é reconhecido um contexto de atuação do modo de projeto do design, que se estende entre dois polos: o design especialista, aquele que é praticado por profissionais ou detentores dos conhecimentos técnicos do design; e o design difuso, o praticado por não-especialistas dotados da capacidade de design inata ao ser humano.

Cruzando essas informações, Manzini (2015) sugere uma matriz das características das práticas de design (Figura 1). Com esse apoio, é possível discutir sobre os processos e atores envolvidos nos modos do design. O eixo de atores e competências se desloca do design especialista ao design difuso, e o eixo de motivações e expectativas, da solução de problemas à construção de significado.



**Figura 1** Matriz das características da prática de design  
 Fonte: Manzini (2015), tradução nossa.

O primeiro quadrante representa o modo de projeto chamado das organizações de base comunitária (1). Esse modo é utilizado por pessoas que projetam iniciativas para enfrentar problemas locais. Normalmente são ações com forte vínculo ideológico e com motivação política, por isso é comumente aliado aos movimentos sociais e populares. Atualmente esses atores estão adotando posturas mais colaborativas e, segundo Manzini (2015), adotando um modo que é ao mesmo tempo difuso e competente.

O ativismo cultural (2) é o modo de projeto dos interessados em atividades culturais, de pessoas que em diferentes formas são atuantes no sistema cultural de determinado local. É reconhecido, nesse modo, habilidades de especificação de projeto, imaginação coletiva e estratégias de construção de sentidos.

O quadrante de design e comunicação (3) é o modo de projeto de quem possui um conhecimento e ferramentas específicas para desenvolver produtos, serviços e artefatos de comunicação originais. Por fim, design e tecnologia (4) é o modo de projeto dos experts com alto conhecimento técnico que buscam soluções para problemas complexos.

Apesar dessa divisão ser apoiada por Manzini (2015), o autor também percebe um movimento emergente de colaboração interdisciplinar e bifocal. Ou seja, cada vez mais os limites dos atores e competências (eixo vertical) e das motivações e expectativas (eixo horizontal) estão se entrelaçando e impactando dialogicamente todos os modos de design e seus atores.

Dessa forma, a convergência para o centro da matriz é um movimento contemporâneo, interseccional e inter-relacional, que pode ter fortes vínculos com os processos de inovação social, discutidos anteriormente neste trabalho, dependendo da intencionalidade e ação de seus atores. Na disciplina de design isso representa a emergência de uma nova cultura projetual, uma prática que alia especialistas em design com não-especialistas na projeção de soluções que almejam mais do que atender uma demanda técnica específica, mas pretendem produzir conjuntamente significados relacionais e culturais.

A cultura de design e a criatividade transformadas em visões e propostas são o que os designers experts devem trazer para os processos de *codesign*. Mas para além dessa formação técnica específica, os designers especialistas que desejam trabalhar em processos coletivos e criativos devem ser dialógicos. Isso quer dizer que a escuta aos não-especialistas e o estímulo ao diálogo é algo a ser realizado para, então, poder responder às demandas técnicas específicas do grupo com propostas maduras, fazendo com que todos sejam parte da construção de soluções.

### 2.2.3 DESIGN PARA INOVAÇÃO SOCIAL

Manzini (2014) reconhece que o design para inovação social corresponde a um conjunto de atividades nas quais o designer contribui para o processo de *codesign* (SANDERS e STAPPERS, 2008) com o objetivo da mudança social.

Mudança social é entendida pelo autor como "todos os processos de mudança que contribuam para a sustentabilidade, não apenas a redução do impacto ambiental, mas a regeneração dos bens comuns e a reconstituição do tecido social" (MANZINI, 2014, p.65). Apesar de não explicitado, uma interpretação dos escritos do autor parece indicar que esses sejam os processos que contribuam para a resistência às consequências dos processos neoliberais.

Sobre as diferenças entre o designer especialista e o não-especialista, Manzini (2015) salienta que o primeiro deve "fazer as coisas acontecerem, escutar feedbacks e reorientar a ação do grupo" (p. 68). Assim, o autor reconhece quatro habilidades dos designers especialistas, que devem ser nutridas e estimuladas para que o trabalho para inovação social seja realizado da melhor forma: facilitador, ativista, estrategista e promotor cultural.

- A competência de facilitação (1) envolve trabalhar com o grupo, escutar e promover as discussões e, ao mesmo tempo, guiar o processo de design;

- Como ativista (2) o designer reconhece inovações sociais e as estimula, ou propõe ele mesmo uma solução que promova inovação social;
- O viés estratégico (3) relaciona-se com as especificidades técnicas de projetar cenários e ser capaz de criar colaboração entre atores e projetos, entre iniciativas locais e soluções escaláveis, entre contextos globais e especificidades locais, materializando essas questões em ferramentas visuais para que todos possam colaborar com seus conhecimentos e percepções;
- A promoção cultural (4) vem da cultura específica de design, orientada a dar sentido às coisas e solucionar problemas. Em um grupo, o “dar sentido às coisas” é algo construído coletivamente e exige reflexões ao longo do processo, o que pode ser estimulado pelo designer especialista.

Não espera-se que o profissional seja competente, simultaneamente, nessas quatro modalidades de design especialista. Manzini (2015) ressalta que essas são possibilidades para o trabalho com design para inovação social. Cada designer especialista que observa essas modalidades pode entender no que colaborar – e todos podem colaborar de alguma forma se estiverem atentos a essas questões. O conhecimento trazido por esses profissionais para o processo de *codesign* provém tanto do seu conhecimento tradicional do design quanto do produzido por oportunidade de pesquisa e vivência, afinal, como foi discutido até aqui, design é vivência e construção de competências.

Apesar de considerar o papel do designer de suma importância, entende-se que as demandas e natureza das soluções necessárias para enfrentar esse tipo de complexidade exigem a colaboração de diversos profissionais e instituições: empresas privadas, instituições públicas, associações voluntárias e, direta ou indiretamente, os próprios beneficiários desses sistemas, os usuários. O diálogo interdisciplinar é imperativo à prática contemporânea do design, especialmente do design para inovação social, uma vez que é necessário munir-se de todos os conhecimentos necessários para interagir, interpretar e transformar projetos em soluções reais e significativas.

Concomitantemente, Meroni (2008) aponta para o design como uma disciplina que deve considerar coletivamente os interesses e valores que determinado grupo defende e, da mesma forma, deve incentivar processos de *codesign* na construção de estratégias em equipes multidisciplinares. Portanto, nessa situação, a nova cultura do

design propõe um processo de diálogo relacional "como um passo em direção à sustentabilidade" (MANZINI, 2014, p.3) e não somente a satisfação de uma necessidade urgente, como em projetos sociais.

Tem-se, portanto, que o design para inovação social pode ser definido como “tudo que os designers experts podem fazer para ativar, sustentar e orientar processos de mudança social para sustentabilidade" (MANZINI, 2015, p.62).

Nesse sentido, os designers especialistas devem considerar sua criatividade e cultura de design como ferramentas para apoiar, dialogicamente, a capacidade de outros atores de projetar. Ou seja, devem ser parte de um processo de design mais aberto em que eles possam incentivar e sustentar, no entanto, são incapazes de controlar.

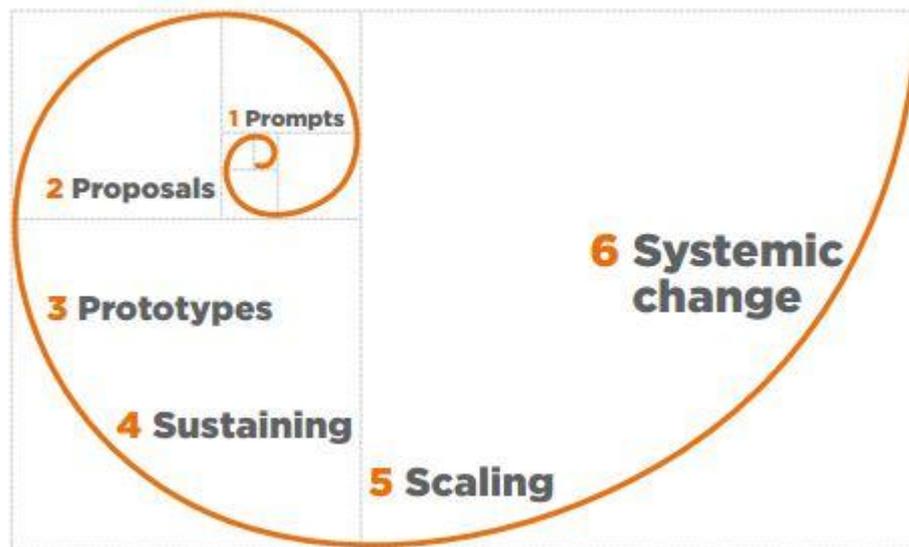
#### 2.2.4 ABORDAGENS DE PROJETO PARA INOVAÇÃO SOCIAL

Nesta seção serão descritas duas abordagens de projeto para inovação social que foram selecionadas devido à sua importância na trajetória de constituição da área:

uma, a Espiral da Inovação Social (MURRAY et al., 2010), por ter sido uma das primeiras e mais utilizadas sistematizações metodológicas;

e a segunda, o projeto TRANSITION (*Transnational Network for Social Innovation Incubation* ou Rede Transnacional para Incubação de Inovação Social, tradução nossa), por ser um projeto exemplar em que a prática de promoção da inovação social foi estendida aos seus primórdios, ou seja, ao próprio processo de formação inicial de um futuro inovador social (CORUBOLO e MERONI, 2015), fato não sempre abordado em metodologias de inovação (onde o inovador ou empreendedor já possui sua ideia).

Uma das primeiras iniciativas que conseguiu mapear e sistematizar o processo de criação e desenvolvimento de inovação social foi o *Open book of Social Innovation* (Livro aberto de Inovação Social, tradução nossa), elaborado pela NESTA e *Young Foundation*, em 2010. Nesse livro foram identificadas seis etapas que vão das ideias iniciais à geração de impacto. Esses estágios nem sempre são sequenciais (algumas inovações saltam direto para “prática” ou mesmo para “escala”), e há laços de retroalimentação entre eles. Entende-se que esses passos fornecem uma estrutura útil para pensar sobre os diferentes tipos de apoio que inovadores e inovações precisam para crescer.



**Figura 2 Espiral da Inovação Social**  
 Fonte: Murray et al. (2010)

Na fase 1, de inspirações e diagnósticos, avalia-se todos os fatores que evidenciam a necessidade de inovação – tais como crises, cortes de despesas públicas, mau desempenho, estratégia – bem como as inspirações que a provocam, desde a imaginação criativa até novas evidências. Esse estágio envolve diagnosticar o problema e enquadrar a pergunta de tal maneira que as causas-raiz do problema, não apenas seus sintomas, sejam abordadas. A fase 2, de propostas e ideias, envolve métodos formais de criação – como os do design ou outros métodos de criatividade disponíveis. Na fase de prototipagem e pilotos (3) as ideias são testadas na prática. Isso pode ser feito simplesmente tentando diferentes pilotos, protótipos e/ou ensaios controlados randomizados. O processo de refinar e testar ideias é particularmente importante na inovação social porque é através de iteração e por tentativa e erro que as coalizões ganham força – por exemplo, ligando usuários a profissionais – e os conflitos são resolvidos – incluindo disputas com diferentes interesses. É, também, através desses processos que medidas de sucesso vêm a ser acordadas com diferentes atores envolvidos no projeto. Logo depois da realização dos testes, há a fase de sustentação (4), isto é, quando a ideia se torna a prática diária. Nesse período, as ideias são afinadas e os fluxos são identificados para garantir a sustentabilidade a longo prazo da empresa, empresa social ou projeto que irá levar a inovação para a frente. Quando a inovação é formalizada de forma sustentável, há a fase de escala e difusão (5). Nesse ponto, entende-se estratégias para crescer e difundir a inovação. Nesse caso, a demanda

importa tanto quanto a oferta: como a demanda do mercado ou a demanda dos tomadores de decisões políticas é mobilizada para espalhar um modelo novo bem sucedido, isso exige, mais do que investimento, um trabalho de tomada de consciência social para que a inovação se expanda. A partir dessa massiva consciência, espera-se a alteração sistêmica (6), que é o objetivo final da inovação social (MURRAY et al., 2010).

A equipe do projeto TRANSITION usou este delineamento de projeto, realizado em 2010, como ponto de partida para uma nova configuração projetual que pudesse compreender ferramentas de ação desde a criação da consciência do problema até o desenvolvimento de solução e apoio para institucionalização dessas inovações sociais. O projeto TRANSITION, iniciado em 2013, teve como objetivo dar suporte ao desenvolvimento e difusão de inovações sociais em toda a Europa através do desenvolvimento de uma rede de incubadoras para reunir parceiros estabelecidos nos domínios da inovação social e da incubação (CORUBOLO e MERONI, 2015).

Inspirado pela espiral de Inovação Social da *Young Foundation* e da NESTA, o Laboratório Polimi DESIS (MERONI et al., 2013) e a NESTA (MILLER e STACEY, 2014), em diálogo com os outros parceiros do projeto, desenvolveram a Jornada da Inovação Social. Esse modelo surge de uma abordagem de tentativa e erro, aplicando a projetos da comunidade local as práticas de design e gerenciamento de serviços. Esse modelo é concebido em formato ativo, a ser realizado em conjunto pelos inovadores sociais e outros atores de suporte (tais como designers especialistas, por exemplo). O modelo descreve a sequência de passos que podem ser seguidos para projetar uma inovação social, desenvolvê-la e aumentar seu nível de impacto positivo sobre a sociedade em geral.

A Jornada da Inovação Social é uma sequência evolutiva de ações, atividades e ferramentas experimentadas durante a execução do projeto TRANSITION com o objetivo de ajudar incubadoras, profissionais e cidadãos a desenvolverem suas próprias jornadas de inovação social. À medida que se progride, aproxima-se do núcleo. Dessa forma, a Jornada da Inovação Social começa no exterior do círculo e se move para dentro. Isso ocorre porque, à medida que os inovadores sociais progridem, eles se aproximam do "núcleo" de sua missão - isto é, a criação de impacto social. Quanto mais se movem na Jornada, mais eles ganham uma melhor compreensão das necessidades sociais que estão tentando resolver, refinam sua inovação e seu modelo de entrega e têm mais evidências de que sua solução funciona (MERONI et al., 2013).

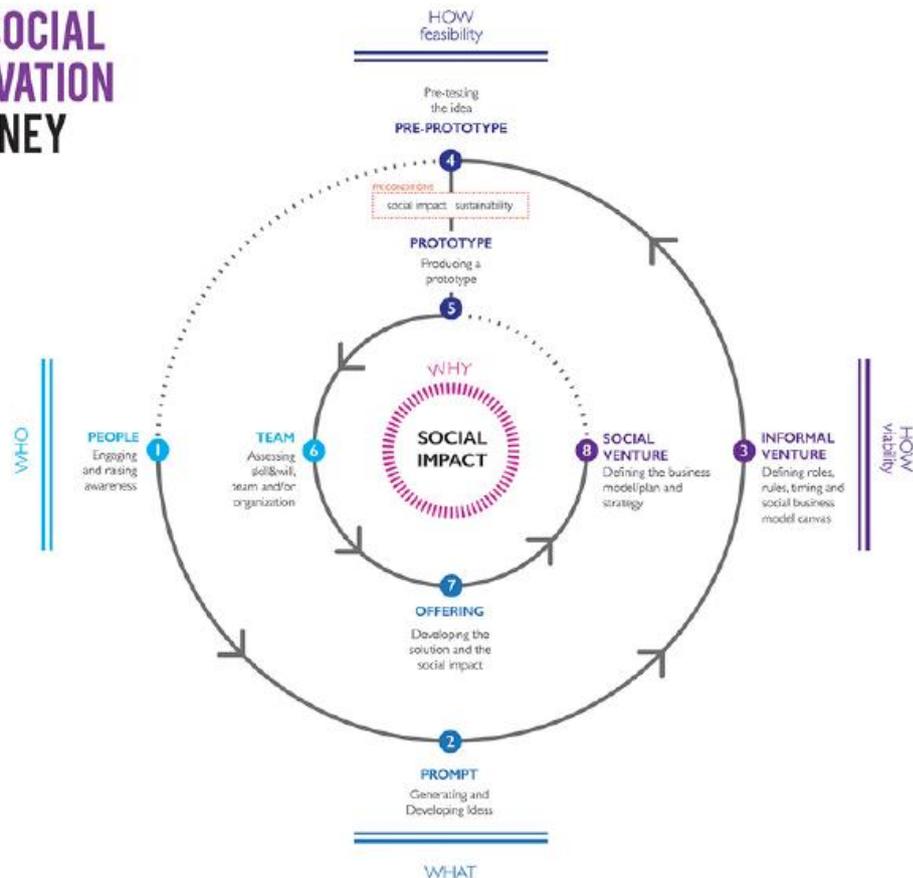
Cada progressão no desenvolvimento da ideia de inovação social – isto é, na definição da oferta, desenho da solução e implementação da solução – requer a adoção de ferramentas e desenvolvimento de competências específicas. Entendendo o projeto de design como uma construção social, resultado de uma prática colaborativa baseada no desenvolvimento de visões compartilhadas expressas em possíveis cenários, assume-se que passar de um passo para outro nessa jornada é uma forma de escala. Portanto, esse modelo é concebido como uma capacitação progressiva do potencial inovador social. Nesse sentido, entende-se aqui que há papéis distintos referentes ao designer especialista e ao não-especialista. Cabe ao especialista, empoderar as pessoas participantes do projeto a partir de habilidades para o agir estratégico frente a um desafio, construindo plataformas para troca de ideias e conhecimento (MERONI, 2008; MANZINI, 2015; CORUBOLO e MERONI, 2015).

O processo de design, nesse sentido, pode ser visto como processo de aprendizado: enquanto participante do projeto, gradualmente adquire-se conhecimento sobre o problema de design e os melhores caminhos a seguir em busca de uma solução. Dessa forma, este é um processo de círculos de aprendizado (*learning circles*), em que o problema e a solução são compreendidos simultaneamente (CROSS, 2001; DORST, 2011; MERONI et al., 2013).

A Jornada da Inovação Social pode ser organizada nessas duas grandes fases principais: definição de problemas – em que os inovadores sociais são capazes de melhor definir oportunidades e desafios, enquadrar e atrair a atenção das partes interessadas – e resolução de problemas – na qual os inovadores sociais são apoiados na definição do projeto, estrutura e proposição de valor social único de sua solução. No final dessas duas fases, que podem implicar ciclos recorrentes, a solução evoluiu para um protótipo testado e pode continuar a sua viagem desde que sejam satisfeitas algumas condições. Depois disso, a solução passa por um novo ciclo, mais formalizado, a fim de institucionalizar ou incubar a solução (CORUBOLO e MERONI, 2015).

Dessa forma, temos um novo modelo gráfico que representa a Jornada da Inovação Social (Figura 3), considerando ciclos duplos de retroalimentação entre definição e resolução do problema que consideram a evolução da solução ao longo do tempo:

## THE SOCIAL INNOVATION JOURNEY



**Figura 3 Jornada da inovação Social.**  
**Fonte: Corubolo & Meroni (2015).**

Os dois círculos correspondem a oito etapas principais. O círculo externo (etapas 1-4) compreende atividades tradicionalmente referenciadas à pré-incubação, passando da sensibilização para a criação de uma visão, definindo uma ideia e projetando um protótipo pronto para ser testado. O círculo interno (etapas 5-8) trabalha com inovações sociais mais formalizadas, ajudando-as a alcançar uma solução mais estruturada e replicável ou institucionalizada.

Segundo Corubolo e Meroni (2015), tanto o círculo externo quanto o círculo interno descrevem quatro áreas principais de trabalho: quem (pessoas), o que (ideia), como (aplicabilidade) e como (viabilidade).

- **Quem - Pessoas (etapas 1 e 6)** - compreende a criação de um grupo, a construção de capacidades e a definição de competências e papéis. O grupo deve se heterogêneo e se enxergar enquanto equipe de projeto.

- **O que - Ideia (etapas 2 e 7)** - é a fase de geração da ideia, que define a oferta de valor social e o design do sistema de serviço do produto. A visão inicial é desenvolvida até consolidar-se como proposta.
- **Como, em termos de aplicabilidade (etapas 3 e 8)** - permite investigar a sustentabilidade das ideias, seus modelos de negócios e planos de negócios (se necessário) e a parte organizacional da solução, passando assim de uma proposta para um empreendimento estruturado (a complexidade dessa definição depende do ciclo no qual se está trabalhando).
- **Como, em termos de viabilidade (etapas 4 e 5)** - propõe análise da viabilidade técnica e operacional da inovação, testada através de prototipagem. Prevê-se o teste de um conjunto de hipóteses para um e mais protótipos (a complexidade desses testes depende do ciclo no qual se está trabalhando).

O impacto social, localizado ao centro dos ciclos, é uma condição a ser reforçada em todas as etapas da Jornada da Inovação Social através de atividades de *codesign*, auxiliadas por ferramentas e métodos personalizados concebidos para se concentrar em maximizar o impacto da inovação social.

## 2.3 UNIVERSIDADE, EXTENSÃO E INOVAÇÃO SOCIAL

Às universidades são atribuídas as funções de transmissão, produção e comunicação do conhecimento, respectivamente as funções de ensino, pesquisa e extensão. Historicamente, Rocha (2006, p. 6) reconhece que apesar da longevidade da existência das instituições universitárias “poucas mudanças podem ser observadas em suas estruturas organizacionais, seus ritos e ritmos”. Com essa afirmação, o autor pretende expor o poder elitista que a universidade ainda representa na construção do saber em um “fim em si mesmo” para um público privilegiado, sem diálogo real com o contexto social, que é tão íntimo e ao mesmo tempo tão distante desta instituição.

Dado esse fato, é preciso compreender o que é a universidade e sua situação atual a partir de uma visão abrangente que inclua as relações entre a instituição e as estruturas e processos sociais internos e externos a ela. As forças sociais atuam nela e sobre ela. Os processos de ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis na teoria, não deveriam acontecer isoladamente a fim de produzir e reproduzir conhecimento para uma margem ínfima da população que tem acesso à universidade e seus ainda restritos canais de comunicação.

A atividade de maior articulação entre a Academia e a produção de conhecimento da universidade e o extramuros, ou seja, a sociedade que não faz parte da comunidade acadêmica, é a atividade de extensão. Reconhece-se que a extensão universitária apresenta potencialidades não apenas de sensibilizar estudantes, professores e pessoal técnico administrativo para os problemas sociais mas, enquanto atividade produtora de conhecimento, ela também melhora a capacidade técnica e teórica desses atores, tornando-os, assim, mais capazes. Da mesma forma, ao promover esse diálogo com a população que não está inserida formalmente na universidade, é possível estreitar caminhos e reconhecer saberes tradicionais das comunidades em questão, explicitando-os de outra forma nessa via dupla de troca e expressão (Fórum de Pró-Reitores de Extensão Universitária - FORPROEX, 2012).

Com isso, esta seção busca contextualizar o processo extensionista no Brasil, ressaltando suas características e objetivos a fim de compreender como deve ser um projeto de extensão e como executá-lo de forma a beneficiar tanto a comunidade acadêmica (interna) quanto a sociedade (externa). A situação específica da UFRJ também é explicitada, a fim de entender os processos institucionais de atividades de extensão. Por fim, são apresentados dados de um mapeamento que identificou diferentes

tipologias institucionais que relacionam inovação social à universidade em universidades no exterior e no Brasil.

### *2.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL*

Santos (2004) e Rocha (2006) defendem que estamos vivendo um momento de transição rumo à elaboração de uma nova institucionalidade para a universidade, de forma que esta “seja mais aberta e menos hierarquizada e fundada numa visão pluralista do conhecimento universitário” (ROCHA, 2006, p. 134). Para Santos (2004) essa nova configuração possui três protagonistas: a universidade, com seus setores e interesses conflitantes; o Estado, com suas políticas balizadoras da atuação universitária; e o cidadão ou sociedade civil organizada, com interesse de articular cooperações entre a universidade e os interesses sociais.

O cidadão ou a sociedade civil organizada são reconhecidos por Santos (2004) como agentes historicamente distantes da universidade, justamente pelo caráter elitista e autocentrado desta. Este espaçamento entre a sociedade civil e a universidade pode ser estreitado com políticas públicas inclusivas de acesso não classista, não racista, não sexista e não etnocêntrico ao ensino superior e também por uma soma de ações que “aprofundem a responsabilidade social da universidade na linha do conhecimento plural” (ROCHA, 2006, p. 135).

No seio da busca por esse novo modelo universitário, fundado numa visão pluralista e transdisciplinar, compreende-se a extensão universitária como uma iniciativa fundamental como agente da interatividade entre conhecimentos internos e externos à universidade e promotor do diálogo necessário da universidade com a sociedade.

Juntamente à luta pela redemocratização e reconstrução das instituições políticas e sociais, logo após a ditadura militar foi reelaborada a concepção de Universidade Pública. Nesse momento foram redefinidas as práticas de Ensino, Pesquisa e Extensão e questionada a visão assistencialista das ações extensionistas. Desde então, a prática da extensão universitária é percebida como uma articuladora do ensino e da pesquisa, relacionando-se com movimentos sociais externos à universidade.

Diante disso, pautou-se outro desafio: a busca da institucionalização da atividade de extensão. Nas últimas duas décadas, muitos avanços foram realizados na formalização da atividade extensionista, seja pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Lei nº 9.394), de 1996 – que estabelece a Extensão Universitária como

uma das finalidades da Universidade (Artigo 43) e institui a possibilidade de apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo (Artigos 44, 52, 53 e 77) – ou pelo Plano Nacional de Extensão, elaborado e aprovado pelo FORPROEX, em 1998, que aumentou a abrangência da atividade extensionista e valorizou a prática na universidade (FORPROEX, 2012).

Nessa mesma lógica, o Plano Nacional de Educação, para o decênio 2001-2010 (PNE 2001-2010, Lei nº 10.172), aprovado em 2001, (re)estabeleceu a responsabilidade das Universidades nas suas funções de Ensino, Pesquisa e Extensão, na formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica e instituiu que “no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no ensino superior no país será reservado para a atuação dos estudantes em ações extensionistas” (Meta 23). Ou seja, no início da década de 2000, a Extensão Universitária já havia adquirido significativa densidade institucional (FORPROEX, 2012).

À vista disso, o Fórum de Pró-Reitores de Extensão Universitária indica que foi superada a concepção da Extensão Universitária como

um simples conjunto de processos de disseminação de conhecimentos acadêmicos por meio de cursos, conferências ou seminários; de prestações de serviços, tais como assistências, assessorias e consultorias; ou de difusão de conhecimento e cultura por meio de eventos diversos e divulgação de produtos artísticos. (FORPROEX, 2012, p.9)

De maneira antagônica, a interpretação de Rocha (2006) e Santos (2004) nos fazem crer que dificilmente essas questões tenham sido transpostas. Sobre isso, Rocha (2006, p. 196) pontua que estamos num momento de superação do “modelo difusionista, assistencialista e messiânico da extensão universitária” e caminhamos em busca de um “modelo mais comprometido com o desenvolvimento e a solução dos graves problemas sociais baseado no princípio de solidariedade social”.

Em reconhecimento a essa dificuldade de afirmação da extensão como atividade indispensável da Universidade, o FORPROEX (2012) indica que ainda se convive com o ranço conservador e elitista das estruturas de algumas universidades ou departamentos acadêmicos e a falta de recursos financeiros e organizacionais, entre outros problemas, o que tem colocado limites importantes para a implantação e implementação desses institutos legais da extensão no âmbito das Universidades Públicas. Muitas vezes, segundo o documento, verifica-se a normatização da creditação curricular em ações de Extensão, mas restrições em sua implementação. Diante de tudo isso, a Extensão Universitária, mesmo com dificuldades de ação, busca autonomia e reconhecimento e

vem tornando-se um instrumento de “inter-relação da Universidade com a sociedade, de oxigenação da própria Universidade, de democratização do conhecimento acadêmico, assim como de (re)produção desse conhecimento por meio da troca de saberes com as comunidades” (FORPROEX, 2012, p. 10).

Para concretizar esse vínculo entre universidade e sociedade, as atividades de extensão devem ter como objetivo o apoio na resolução dos problemas da exclusão social e da discriminação social, de modo que se sustente um protagonismo compartilhado aos excluídos e discriminados e à comunidade universitária. Rocha (2006) define a extensão universitária como a estruturação e execução de projetos com ativo envolvimento de movimentos sociais, comunidades locais e grupos sociais populares organizados – formais ou informais – no enfrentamento de problemas cujas soluções podem estar arraigadas nos resultados de pesquisa e extensão. Sobre essa definição, o autor ainda indica que os interesses científicos dos pesquisadores e a produção do conhecimento científico ocorrem estreitamente ligados à satisfação de necessidades e aos interesses dos grupos sociais desprovidos de poder para “pôr o conhecimento técnico e especializado ao seu serviço pela via tradicional de mercado” (p.137). Sem a interação dialógica, permitida pelas atividades extensionistas, a universidade corre o risco de ficar isolada, descolada dos problemas sociais mais prementes e incapaz de oferecer à sociedade e aos governos o conhecimento, as inovações tecnológicas e os profissionais que o desenvolvimento sustentável requer.

A mera produção de conhecimento, por si só, não leva ao desenvolvimento sustentável e ético. O documento do FORPROEX (2012, p. 13) contribui a esse tema com exatidão:

Se o desenvolvimento econômico pode, eventualmente, ser promovido com boas teorias, tecnologias inovadoras e profissionais competentes, o desenvolvimento sustentável e humano requer mais que isso. Tecnologias, técnicas e teorias não são neutras. Por exemplo, as tecnologias e técnicas utilizadas na construção de moradias, no saneamento básico, no transporte urbano podem favorecer determinados grupos sociais em detrimento de outros; as teorias que orientam o desenho das políticas sociais são quase sempre ideologicamente enviesadas, e a escolha de um desenho ou outro envolve valores imponderáveis, não redutíveis a cálculos precisos.

Por tudo isso, a Extensão Universitária apresenta potencialidades não apenas de sensibilizar estudantes, professores e pessoal técnico administrativo para os problemas sociais, mas de criar uma coesão ética, que beneficie a sociedade e seus problemas emergentes.

Em conformidade com o FORPROEX, entendemos o conceito de extensão universitária como um processo interdisciplinar, indissociável ao ensino e pesquisa e que possui princípios educativos, culturais, científicos e políticos, de modo a promover a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade. Para além da conceituação, Nogueira (2000) indica diretrizes que devem orientar a formulação e implementação das ações de Extensão Universitária. Essas diretrizes foram também pactuadas no FORPROEX (2007), de forma ampla e aberta. Os eixos identificados são os seguintes: Impacto e transformação, Interação dialógica, Interdisciplinaridade, e Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão:

- Impacto e transformação: relativo à construção de relação entre a Universidade e outros setores da sociedade, com vistas a uma "atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e que implementa o desenvolvimento regional e de políticas públicas". Essa diretriz consolida a orientação para a prática da Extensão Universitária que a diferencia dos pilares de Ensino e Pesquisa já que, frente à complexidade e a diversidade da realidade, é necessário eleger as questões mais prioritárias, com abrangência suficiente para uma atuação que colabore efetivamente para a mudança social. Diante do problema identificado, é necessário compreender seus detalhes, formular soluções, comprometer-se pessoalmente e institucionalmente com o desenvolvimento da solução e, assim, com a mudança pretendida e, finalmente, atuar para que ela seja alcançada;
- Interação dialógica: compreende a criação e fortalecimento de relações entre Universidade e setores sociais. Essas relações têm como características principais: são apoiadas pelo diálogo, são ações de mão-dupla, proporcionam troca de saberes e promovem a superação do discurso acadêmico hegemônico. Salienta-se que a diretriz de interação dialógica propõe que seja gestada uma aliança com os movimentos sociais para a superação de desigualdades e de exclusão, e que pretende, com isso, superar a concepção de extensão ultrapassada de estender à sociedade o conhecimento acumulado pela Universidade, para uma construção coletiva de saberes que extrapolam os muros universitários;
- Interdisciplinaridade: caracterizada pela complementação de modelos e conceitos, de material analítico e de metodologias no planejamento e execução dos trabalhos, buscando consistência teórica e operacional que estruture a ação

dos atores e que conduza à interação e inter-relação de organizações, profissionais e pessoas;

- Indissociabilidade Ensino–Pesquisa–Extensão: entende-se que toda atividade de extensão deve estar vinculada ao processo de formação de pessoas (ensino) e de geração de conhecimento (pesquisa), tendo o aluno como protagonista de sua formação técnica no desenvolvimento de capacidades para sua atuação profissional, e de sua formação cidadã.

Essas diretrizes embasam o trabalho de extensão na universidade e também indicam desafios colocados à prática extensionista. Dentre os desafios postos pelo Fórum de Pró-reitores de Extensão em seu último documento, destacam-se:

- Estimular, por meio da Extensão Universitária, o protagonismo estudantil no processo de mudança da educação superior, tanto em âmbito nacional quanto subnacional (estadual e mesmo municipal);
- Garantir a dimensão acadêmica da Extensão Universitária, isto é, seu impacto na formação do estudante, superando certa tradição de desenvolvimento de ações isoladas – particularmente na área de prestação de serviços – que tem carecido dessa dimensão;
- Exercitar o papel transformador da Extensão na relação da Universidade Pública com todos os outros setores da sociedade no sentido da mudança social, de superação das desigualdades, eliminando, nesse exercício, ações meramente reprodutoras do *status quo*;
- Fortalecer a relação autônoma e crítico-propositiva da Extensão Universitária com as políticas públicas por meio de programas estruturantes, capazes de gerar impacto social;
- Atualizar as áreas temáticas da Extensão Universitária, de forma a aumentar seu grau de consonância com os desafios contemporâneos e com as demandas inter e transdisciplinares;
- Incorporar, ao leque de Indicadores de Avaliação da Extensão, aqueles referidos às dimensões acadêmica e qualitativa e aos impactos sociais da Extensão Universitária;
- Priorizar o desenvolvimento da Extensão Universitária enquanto produção de conhecimentos sistematizados, voltados para a emancipação dos atores nela envolvidos e da sociedade como um todo;
- Contribuir para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, com destaque para as tecnologias sociais produzidas na interação com a sociedade, visando a inclusão social e a melhoria das condições de vida (FORPROEX, 2012, p. 22-23).

As informações deste capítulo até aqui são provenientes de estudos acadêmicos ou documentos que balizam a atividade de extensão a nível federal. Considerando essas indicações, as universidades devem adaptar em seus espaços as suas próprias diretrizes. Tendo isso em mente, foi realizado um levantamento acerca das atividades de extensão na Universidade Federal do Rio de Janeiro, a fim de entender as especificidades da instituição diante das políticas de extensão.

### 2.3.2 ATIVIDADES DE EXTENSÃO NA UFRJ

Recentemente o Conselho de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CEG/UFRJ), por meio da Resolução CEG nº 2 de 2013<sup>7</sup>, normatizou o registro e a inclusão das atividades de extensão nos currículos dos cursos de graduação da instituição. Essa regulamentação foi formulada a partir da concepção de currículo estabelecida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Federal nº 9.364/96), da Meta 23 do Plano Nacional de Educação (2001-2010) e da Meta 12.7 do Novo Plano Nacional de Educação (2011-2020), que indicam a reserva mínima de dez por cento do total de créditos exigidos, para a graduação no ensino superior no País, para a atuação dos estudantes em atividades de extensão.

De acordo com esse documento, a UFRJ ratifica a obrigatoriedade da realização das atividades de extensão, sendo previsto um mínimo de dez por cento de carga horária em atividades de extensão nos currículos em relação ao total de créditos a serem cursados. Em relação às atividades de extensão já previstas nos currículos da UFRJ, essas são reconhecidas e cria-se a possibilidade do seu registro no histórico escolar do estudante no formato de Requisitos Curriculares Suplementares de Extensão (RCS/EXT) ou sob forma de disciplinas de extensão.

A partir da Resolução CEG/UFRJ Nº 02/2013 Art 2º, §1º ao §4º, as atividades de extensão podem ser realizadas sob a forma de programas, projetos, cursos, eventos e disciplinas, de forma que:

- **Programa** é um conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão, preferencialmente de caráter multidisciplinar e integrado a atividades de pesquisa e de ensino, com caráter orgânico-institucional, integração no território, clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum, sendo executado a médio e longo prazo;
- **Projeto** é uma ação processual e contínua, de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado, registrado e preferencialmente vinculado a um Programa ou como projeto isolado;
- **Curso de Extensão** é a ação pedagógica de caráter teórico e/ou prático, presencial ou a distância, planejada e organizada de modo sistemático, com carga horária mínima de 8 horas e critérios de avaliação definidos.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <[http://www.pr5.ufrj.br/images/stories/documentos/CEG2013\\_02.pdf](http://www.pr5.ufrj.br/images/stories/documentos/CEG2013_02.pdf)>. Acesso em 17 de novembro de 2016.

- **Evento** é a ação que implica na apresentação e/ou exibição pública, livre ou com público específico, do conhecimento ou produto cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela universidade.

Os §5º e §6º regulamentam, ainda, que todas as atividades de extensão na UFRJ devem ser cadastradas na Pró-Reitoria de Extensão, atender às especificidades de cada curso e abranger a diversidade de suas ações, mantendo seu caráter inerente de envolvimento com a comunidade.

O artigo 4º pontua como deverão ser realizados os registros das atividades de extensão na UFRJ. Conforme o disposto na Resolução CONSUNI nº 13/12, essas atividades devem atender aos seguintes requisitos:

- Previsão no Projeto Político Pedagógico do Curso (PPP), como atividade de extensão;
- Aprovação nas instâncias acadêmicas competentes;
- Registro na Pró-Reitoria de Extensão;
- Indicação de processo sistemático de acompanhamento e avaliação durante a execução das atividades.

Na sequência, o artigo 5º regulamenta a inclusão de atividades de extensão reconhecidas pela UFRJ no histórico escolar dos estudantes, dos cursos de graduação, por meio de disciplinas ou Requisitos Curriculares já existentes em alguns cursos e/ou pela criação de um conjunto de RCS/EXT (Requisitos Curriculares Suplementares, denominados “Atividades Curriculares de Extensão”), com carga horária variável, em formato a ser definido por cada Unidade/Curso no seu respectivo projeto pedagógico.

O documento de 2014, "Creditação das atividades de extensão nos currículos dos cursos de graduação da UFRJ"<sup>8</sup>, do Pró-Reitor de Extensão da UFRJ, orienta os cursos na criação ou adaptação de atividades de extensão. Segundo esse documento, os conteúdos curriculares de extensão dos cursos de graduação da UFRJ podem ser organizados administrativamente sob a forma de disciplinas ou de requisitos curriculares suplementares de extensão (RCS/EXT). As disciplinas conferem grau e crédito e devem ser concluídas no período letivo, enquanto os RCS, embora com carga horária determinada e exigências de avaliação definidas no currículo, são mais flexíveis:

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.caurs.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Creditacao-UFRJ.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2017.

podem ou não conferir grau e crédito, ter ou não horário e local pré-estabelecidos para sua realização e, ainda, sua conclusão poderá se estender por mais de um período letivo.

Diante das resoluções desse documento, a indicação geral para as atividades de extensão na UFRJ, em termos operacionais, compreende:

- Criação na Grade Curricular de Grupo de Extensão com as seguintes atividades (não é necessário ofertar todas concomitantemente):
  - Programas/Projetos I, II, III, IV;
  - Cursos de Extensão I, II, III, IV;
  - Eventos I, II, III, IV.
- Carga horária diferenciada entre categorias e níveis de envolvimento:
  - Programas e Projetos I – 90h
  - Programas e Projetos II – 90h
  - Programas e Projetos III – 180h
  - Programas e Projetos IV – 180h
  - Cursos de Extensão I – 30h
  - Cursos de Extensão II – 45h
  - Cursos de Extensão III – 60h
  - Cursos de Extensão IV – 90h
  - Eventos de Extensão I – 30h
  - Eventos de Extensão II – 45h
  - Eventos de Extensão III – 60h
  - Eventos de Extensão IV – 90h
- Não há pré-requisito para engajamento em atividades de extensão;
- Duração máxima indicada de até 2 semestres (ou mais, a critério do curso).

A partir da formulação federal e reformulação interna da UFRJ, a instituição passou a pontuar as atividades de extensão como um dos critérios de distribuição de vagas docentes pela Comissão Temporária de Alocação de Vagas Docentes (COTAV) e como um dos critérios de pontuação para progressão funcional dos docentes, sendo que os docentes não podem zerar nenhum grupo do tripé acadêmico (ensino, pesquisa, extensão), ou seja, os docentes são obrigados a se engajar em atividades extensionistas para progressão na universidade.

Percebe-se, então, que as normativas federais de educação mudaram a institucionalização das atividades de extensão a partir da obrigatoriedade da condução

de atividades de extensão (no caso dos docentes) e da participação em atividades de extensão (no caso dos discentes).

### *2.3.3 MODELOS DE UNIDADE DE SUPORTE À INOVAÇÃO SOCIAL*

Esta seção inclui um levantamento e análise comparativa sobre possíveis estratégias de institucionalização de uma unidade de suporte à inovação social (USIS). Foram pesquisados diferentes modelos institucionais que operacionalizam atividades de inovação social nas universidades. Dois critérios principais foram utilizados: (1) a posição institucional na universidade, procurando exemplos nos diversos níveis operacionais e hierárquicos, cobrindo desde institutos até grupos de pesquisa, passando por unidades que se classificam como centros de incubação; e (2) localização territorial, buscando entender diferenças contextuais existentes entre unidades de suporte em países distintos.

A busca realizou-se por mecanismos de busca na internet (Google) por meio das palavras-chave “inovação social” e “universidade” nas suas versões em inglês e espanhol ficando em sites institucionais das próprias universidades. Após a primeira coleta, foram pré-selecionados 17 casos, dos quais foram selecionados 8 considerando a qualidade de informações disponíveis nos sites das instituições e também os critérios previamente mencionados. Na tabela 1, identifica-se possíveis modelos institucionais existentes entre as universidades e unidades de suporte à inovação social.

Tabela 1: Descrição das tipologias de afiliação institucional

<b>Tipologia de afiliação institucional</b>	<b>Exemplos</b>
<p><b>USIS em departamento específico na IES:</b></p> <p>Essas USIS são formalizadas como centros de pesquisa e laboratórios coordenados por um professor, um grupo de professores ou outro membro da equipe da IES.</p>	<p>LTDS (<a href="http://www.ltds.ufrj.br">http://www.ltds.ufrj.br</a>)</p> <p><i>DESIS Lab Politecnico di Milano</i> (<a href="http://www.desis.polimi.it/">http://www.desis.polimi.it/</a>)</p> <p><i>Center for Social Design, MICA</i> (<a href="http://www.micasocialdesign.com/">http://www.micasocialdesign.com/</a>)</p> <p><i>Stanford Center for Social Innovation</i> (<a href="http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi">http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi</a>)</p>
<p><b>USIS como incubadora</b></p> <p>Essas USIS são formalizadas como incubadoras ou parte de incubadoras tradicionais já existentes como uma seção especificamente dedicada à inovação social.</p>	<p><i>Centro de Innovación y Emprendimientos</i> (<a href="http://cie.ort.edu.uy/">http://cie.ort.edu.uy/</a>)</p>
<p><b>USIS como projeto específico</b></p> <p>Essas USIS são constituídas sob a forma de projetos específicos que existem para promover práticas de inovação social entre IES e sociedade.</p>	<p><i>Expedition Münsterland</i> (<a href="http://www.uni-muenster.de/Expedition-Muensterland/projekt/index.html">http://www.uni-muenster.de/Expedition-Muensterland/projekt/index.html</a>)</p>
<p><b>USIS como combinação de diferentes estratégias</b></p> <p>Essas USIS são projetos específicos, operacionalizados a partir de um departamento específico e/ou operaram semelhante a uma incubadora.</p>	<p><i>Bertha Center for Social Innovation - University of Cape Town</i> – (<a href="http://www.gsb.uct.ac.za/s.asp?p=178">http://www.gsb.uct.ac.za/s.asp?p=178</a>)</p> <p><i>The Waterloo Institute for Social Innovation and resilience (WISIR)</i> – (<a href="http://sig.uwaterloo.ca/">http://sig.uwaterloo.ca/</a>)</p>

Ao analisar esses exemplos, percebe-se que diferentes tipos de afiliações institucionais estão sendo usados para promover a inovação social nas IES. Cada uma dessas filiações tem vantagens e desvantagens, e estas devem ser considerados com cuidado em relação às condições específicas de cada instituição de ensino superior.

Foram reconhecidas algumas questões para o entendimento das particularidades de cada tipologia de afiliação institucional. Na tabela a seguir (tabela 2) é apresentada

uma síntese dos resultados desta análise comparativa, a qual será detalhada nos parágrafos seguintes.

A busca e análise foram realizadas como pesquisa documental, portanto algumas informações não constam na tabela por estarem indisponíveis nos documentos consultados e na página das iniciativas.

Tabela 2: Análise comparativa dos diferentes modelos de USIS pesquisados.

Tipo	Caso	Atores envolvidos	Abordagem/ Disciplina	Tipo de atividade	Temas trabalhados	Objetivo	Conceito de Inovação Social
USIS em departamento específico da IES	1. Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – LTDS UFRJ - Brasil	- Professores - Técnicos - Alunos - Alumni - Comunidades	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Gestão de Iniciativas Sociais e Turismo - Desenvolvimento Social	- Cursos de extensão - Cursos de pós-graduação - Projetos - Consultorias	- Responsabilidade Social Empresarial, - Empreendedorismo de Interesses Social - Gestão de Terceiro Setor, - Turismo Sustentável, - Turismo de Base Comunitária	Aliar a reflexão acadêmica ao enfrentamento de carências sociais, reunindo e formando profissionais preparados para aplicar critérios ético-valorativos à criação, gerenciamento e avaliação de modelos inovadores de intervenção e desenvolvimento.	As inovações sociais referem-se tanto a processos sociais de inovação como a inovações de interesse social, como também ao empreendedorismo de interesse social como suporte da ação inovadora.
	2. Design for Social Innovation and sustainability - DESIS Politécnico Milano - Itália	- Professores - Alunos - Comunidades	DESIGN - Design para serviços - Ativismo em Design - Sistemas produto-serviço - Design para sustentabilidade	- Projetos de pesquisa locais e internacionais - Cursos de pós-graduação - Studios de design	Temática variada Exemplos: - novos modelos de moradia - alimentação - empoderamento territorial - novos modelos de negócios sociais	Explorar como o design pode capacitar as pessoas, as comunidades, as empresas e os atores sociais a ativar e gerenciar processos de inovação, visando experimentar formas sustentáveis, conviviais e colaborativas de viver e fazer.	Processo de mudança que emerge de uma recombinação criativa de ativos existentes (de capital social até herança histórica, de artesanato tradicional até acesso à tecnologia avançada), cuja intenção primordial é atingir objetivos sociais de novas formas.

<b>Tipo</b>	<b>Caso</b>	<b>Atores Envolvidos</b>	<b>Abordagem/ Disciplina</b>	<b>Tipo de atividade</b>	<b>Temas trabalhados</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conceito de Inovação Social</b>
<b>USIS em departamento específico da IES</b>	3. Center for Social Design  Maryland Institute College of Art - EUA	- Professores - Alunos - Alumni - Parceiros (empresas privadas, ONGs, governo)	DESIGN - Design centrado no ser humano - Design colaborativo - Design thinking	- Curso de pós-graduação - Studios de prática em design social - Projetos	Temática variada Exemplos: - moradia sustentável - prevenção AIDS/HIV - preparação para desastres	Utilizar um processo centrado no ser humano e colaborativo para compreender e definir problemas sociais, identificar oportunidades e gerar ideias, criando ferramentas que apoiem mudanças positivas. O objetivo é mudar positivamente as relações entre pessoas e pessoas e pessoas e instituições.	Não especificado no website
	4. Center for Social Innovation  Stanford School of business - EUA	- Professores - Alunos - Parceiros	NEGÓCIOS (Business) "Social Innovation Learning Model" (Modelo de aprendizado em Inovação Social) baseado em 3 frentes: - Compreensão de contexto - Dominar competências e estrutura - Aprender fazendo	- Pesquisa - Curso de pós-graduação - Formulação curricular	Temática variada Exemplos: - sustentabilidade de cadeia de suprimentos - saúde global - movimentos políticos - responsabilidade corporativa	Educar os futuros líderes das mudanças sociais e ambientais. Trazer mudanças sociais e ambientais para o mundo Através de pesquisa, educação e aprendizagem experiencial, fortalecer a capacidade de indivíduos e organizações para desenvolver soluções inovadoras para problemas complexos.	Uma solução inovadora para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável do que soluções atuais. O valor criado é atribuído à sociedade e não aos indivíduos. Baseia-se em 3 princípios: troca de idéias e valores, mudanças nos papéis e relações, integração do capital privado com apoio público e filantrópico.

<b>Tipo</b>	<b>Caso</b>	<b>Atores envolvidos</b>	<b>Abordagem/ Disciplina</b>	<b>Tipo de atividade</b>	<b>Temas trabalhados</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conceito de Inovação Social</b>
<b>USIS como incubadora da IES</b>	5. Centro de Innovación y Emprendimientos  Universidad ORT, Uruguai	- Alunos - Professores - Empresas Privadas - ONGs - Empreendedores	<b>EMPREENDEORISMO</b> Foco no desenvolvimento da pessoa/ empreendedor, ao invés de ideias. Por isso aplica uma metodologia que fomenta atitude e habilidades empreendedoras de dentro para fora.	Para empreendedores: Atividades de sensibilização, Atividades de formação, Atividades de incubação Para empresas: Apoio financeiro à inovação, Formulação de projetos, Desenvolvimento de tecnologias, Projetos associados à universidade, Plano de negócios, Capacitação, Apoio em contratação de pessoal Para docentes: oficinas de atualização profissional, tutoria empresarial, desenvolvimento de habilidades empreendedoras, formulação de projetos	Temática variada Exemplos: - plataforma mobile para qualidade de vida - plataforma digital sobre qualidade de marcas e produtos - plataforma digital para pessoas que precisam de acompanhamento profissional de saúde - plataforma digital para aproximar médicos e pacientes	Promover e desenvolver a geração de novos empreendedores. Suas ações são destinadas a promover a inovação e o espírito empresarial, desenvolver oportunidades e reforçar a ligação entre os empresários, a academia e o terceiro setor.	Não especificado no website

<b>Tipo</b>	<b>Caso</b>	<b>Atores envolvidos</b>	<b>Abordagem/ Disciplina</b>	<b>Tipo de atividade</b>	<b>Temas trabalhados</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conceito de Inovação Social</b>
<b>USIS como projeto específico</b>	6. Expedição Münterland  Universidade de Münster, Alemanha	- Alunos - Professores - Empresas Privadas - Escolas secundárias - Organizações da sociedade civil	<b>COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA</b> A ideia do projeto é aproximar o conhecimento científico das pessoas externas à universidade.	- Feiras itinerantes de ciência com produtos interativos tecnológicos que valorizam a região de Münterland e o conhecimento científico desenvolvido na região - Aulas e ações de cunho científico em escolas da região de Münterland (incluindo regiões rurais) - Desenvolvimento de estudos/dissertações em conjunto com comunidades da região de Münterland, visando solucionar problemas locais.	Divulgação científica	Implementar a comunicação da ciência e da investigação sob forma de exposições, ações e eventos inovadores. Trabalhar com a juventude e os negócios consolidados na região de Münterland para criar um ambiente que valorize os saberes do cidadão e da universidade.	Não especificado no website

<b>USIS como combinação de diferentes estratégias</b>	<p>7. Social Innovation Lab</p> <p>Bertha Centre for Social Innovation &amp; Entrepreneurship Escola de Negócios da Universidade de Cape Town, África do Sul</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alunos</li> <li>- Professores</li> <li>- Empresas privadas</li> <li>- Comunidades interessadas</li> </ul>	<p><b>NEGÓCIOS (Business)</b></p> <p>O Laboratório é parte do programa de MBA e procura apoiar e equipar as pessoas para que conduzam impacto social em mercados emergentes. Baseia-se em pessoas e organizações em toda a África do Sul e internacionalmente. Com uma imersão teórica e prática no contexto, o Lab pede aos participantes que se reconheçam como inovadores sociais. O curso fornece uma experiência acadêmica, prática e dinâmica, onde os alunos estão imersos no mundo do design de processos criativos e sustentáveis para a mudança social através de várias estratégias de aprendizagem.</p>	<p>Os alunos têm classes com diferentes temáticas. No último semestre no Lab, os alunos devem desenvolver um negócio sustentável focado em um problema real. Ao longo do processo, o aluno deve contar com a participação ativa da comunidade atendida pelo negócio. Ao final, o negócio pode ser incubado na Universidade, com ajuda de financiamento externo governamental ou privado.</p>	<p>Temáticas variadas</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saúde</li> <li>- TICs</li> <li>- Escola</li> <li>- Energia Limpa</li> <li>- Design para a base da pirâmide</li> </ul>	<p>É um projeto de ação integrada de aprendizagem que os alunos podem escolher depois de ter completado os dois primeiros termos do seu MBA. O objetivo é que os alunos cheguem a uma solução de negócios (financeiramente sustentável) para um problema social real. Eles recebem cursos, metodologias e tutoria por um grupo de acadêmicos que fazem tutoria neste laboratório. As soluções trabalhadas podem ser trazidos pelos próprios alunos (desde que haja partes reais e comunidades envolvidas na proposta) ou por qualquer parte exterior (Câmara Municipal, Companhias, Investidores-anjo, etc).</p>	<p>Não especificado no website.</p>
---	--	--	---	--	---	--	-------------------------------------

<b>Tipo</b>	<b>Caso</b>	<b>Atores envolvidos</b>	<b>Abordagem/ Disciplina</b>	<b>Tipo de atividade</b>	<b>Temas trabalhados</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conceito de Inovação Social</b>
<b>USIS como combinação de diferentes estratégias</b>	8. The Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience  Universidade de Waterloo, Canadá	- Alunos - Professores - Comunidades	O WISIR está empenhado em gerar conhecimento trans e interdisciplinar sobre inovações sociais e o processo de inovação social, incluindo a dinâmica de aprendizagem, adaptação e resiliência.  A abordagem perpassa a promoção de pesquisas colaborativas e projetos entre os departamentos da Universidade Waterloo, envolvendo pesquisadores internacionais, regionais, além da população externa à academia.	Mobiliza conhecimento através de uma variedade de ofertas de currículo e oportunidades de treinamento dentro e fora da universidade, incluindo um Diploma de Pós-Graduação em Inovação Social.	WISIR tem o compromisso de gerar conhecimento interdisciplinar sobre as inovações sociais e o processo de inovação social no Canadá e internacionalmente - particularmente a dinâmica de aprendizagem, adaptação e inovação na área do desenvolvimento sustentável e no domínio da saúde mental (identificado como um dos mais Desafios urgentes de envolver as populações vulneráveis)	Busca projetos de pesquisa colaborativos que unam diferentes departamentos na Universidade de Waterloo, além de pesquisadores de diferentes universidades e regiões. Esses projetos devem dialogar com a comunidade externa à academia e promover impactos reais.	Uma inovação social é qualquer iniciativa (produto, processo, programa, projeto ou plataforma) que desafia e, ao longo do tempo, contribui para mudar as rotinas, fluxos de recursos e autoridade ou crenças do sistema social mais amplo ao que é introduzida.  As inovações sociais bem sucedidas têm durabilidade, escala e impacto transformador.

A análise comparativa permite a identificação dos aspectos a seguir.

### **Público**

Em geral, os públicos das unidades são muito similares, todos envolvem corpo discente, corpo docente e algum agente externo, que varia entre comunidades, ONGs, empresas privadas, agências governamentais ou uma soma destes. Fica claro, ao observar esse levantamento, que a ação para inovação social requer um diálogo com o público externo à universidade, independentemente do tipo de filiação que a unidade promotora de inovação social possui dentro da instituição de ensino superior.

### **Abordagem/ Disciplina**

As disciplinas relacionadas às unidades são variadas e mesmo que tenham um discurso inter e transdisciplinar, todas estão apoiadas em alguma disciplina específica, pelo menos para fins institucionais.

As abordagens são mais bem definidas e abrangentes em temáticas e estratégias quando as unidades são vinculadas a departamentos específicos na IES (exemplos 1, 2, 3 e 4), enquanto quando a unidade é uma incubadora (exemplo 5) ou projeto específico (exemplo 6) a abordagem é limitante, apoiada em empreendedorismo para o primeiro e para divulgação/comunicação no segundo. Quando o caso utiliza mais de uma estratégia de filiação (exemplos 7 e 8), a abordagem é especificada e abrangente de forma que todos os processos idealizados pela unidade possam ser realizados. Pode-se interpretar que as abordagens mais definidas em unidades dentro do departamento respondem a um grupo mais coeso e menor, com mais facilidade de acordo metodológico, enquanto em casos como 7 e 8, que envolvem departamentos, equipes de graduação e pós-graduação e incubadora de iniciativas, podem ter mais dificuldade de propor uma abordagem única, ainda que tenham uma linha metodológica relativamente uniforme.

### **Tipo de atividade**

O tripé de pesquisa, ensino e extensão (mesmo que em outros termos) é indissociável e está presente nas atividades desenvolvidas por todas as unidades estudadas. Em todos os exemplos, podemos encontrar atividades de pesquisa muitas vezes sendo atividades prioritárias das unidades em questão. O ensino também aparece sob diferentes formas, como cursos livres, graduação ou pós-graduação. A extensão não aparece como atividade assim reconhecida, mas é subentendida em atividades práticas

que requerem participação de agentes externos à universidade para seu desenvolvimento (projetos de conclusão, studios ou disciplinas) ou em ações que promovem diálogo entre atores universitário e o público externo, seja sob forma de exposições ou cursos abertos.

A principal diferença no tipo de atividades diz respeito às unidades que promovem serviço de incubação de negócios (exemplos 5, 7 e 8). Nesses casos, os agentes externos também financiam projetos de seu interesse. Empresas privadas, órgãos governamentais e investidores-anjos podem relacionar-se intimamente com as atividades da IES nessa parte do processo, já que com a injeção de capital, também tornam-se agentes tomadores de decisão diante do desenvolvimento das soluções. No entanto, por indisponibilidade de informações, não fica claro como esse relacionamento é balizado ou se há algum tipo de atividade específica para esses agentes.

### **Temas trabalhados**

Todos os casos estudados propõem um portfólio de projetos que abrangem diferentes temáticas, salvo o caso 5, que tem como tema específico a divulgação científica, ainda que abranja diversos tipos de temas de estudos. Esse fato se justifica na premissa da inovação social, que abrange temáticas interseccionais e complexas, não sendo restritas a uma área específica de trabalho. Da mesma forma, pode-se dizer que as relações dos atores envolvidos nas unidades em cada universidade guiam o processo de inovação social para a temática que lhes é mais confortável ou mais próxima, ou seja, a mesma unidade pode focar em uma temática por um período e depois abraçar outros projetos em função das pessoas atuantes, seus interesses de pesquisa e sua proximidade com agentes externos, além de condições técnicas e materiais para condução dos trabalhos, como é percebido na mudança de temática que acontece anualmente ou semestralmente como nos casos 3, 4, 5, 6, 7 e 8.

### **Objetivos**

Todos os objetivos vinculam a motivação de impacto social positivo à formação profissional de qualidade de seus discentes. É interessante frisar que o principal ponto sempre refere-se ao cliente interno da unidade de inovação, reconhecidamente o aluno. Sobre isso é possível inferir que as unidades de suporte à inovação social valem-se do conceito e proposta da inovação social para atingir seus próprios objetivos, que é uma formação holística e ética do aluno graduando ou pós-graduando. Ou seja, a inovação

social não é um fim explicitado, mas um meio de atingir o objetivo primordial, mesmo que faça parte dos objetivos abrangentes de cada unidade.

### **Conceito de Inovação Social**

Muitos casos não explicitam o conceito de inovação social que utilizam na condução de suas ações. Os que o fazem utilizam um conceito abrangente, por vezes complementares entre si. A única questão mais sobressalente refere-se à definição do caso 4 que é a única que remete à ideia de "solução" enquanto as outras definições preferem reconhecer inovações sociais como iniciativas ou processos. Pode-se interpretar esse fato em relação à abordagem (de negócios) e às atividades desenvolvidas na unidade do caso 4, que são voltadas para formação de lideranças para grandes problemas mundiais, ou seja, tomadores de decisão que impactarão o mercado multinacional e não pessoas que trabalham diretamente com a base ou desenvolvendo processos de mudança de processos e inter-relações na base. Dessa forma, nessa comparação, percebe-se que as unidades que promovem pesquisa ativa com interação dialógica com comunidades possuem um conceito mais preocupado com as pessoas do que com as "coisas" produzidas.

### **Medição de impacto**

Na pesquisa dos casos foi realizada uma busca a respeito de indicadores de medição de impacto ou de referências utilizadas pelas unidades para avaliarem seus trabalhos. No entanto, nenhum dos casos estudados apresentava esses dados em sua página. Supõe-se que as informações sobre indicadores e métricas de avaliação podem estar relatadas em cada projeto ou iniciativa das unidades, mas mesmo essa noção não está clara nas páginas consultadas.

Considera-se importante salientar a ausência de informações para estudo específico, já que as unidades de suporte à inovação social deveriam possuir indicadores de sucesso para avaliação de seus processos, metodologias e resultados.

A partir desta análise, entende-se que há diferentes formas de promover a inovação social em instituições de ensino superior. Compreende-se que a definição conceitual sobre inovação social ajuda no sentido de alinhar objetivos e procedimentos operacionais, principalmente se a equipe é formada por atores oriundos de múltiplas áreas diferentes.

As unidades estudadas variam em termos de abordagem ou disciplina que orienta os trabalhos metodologicamente. Desta dessa forma, é possível inferir que a inovação social pode ser promovida a partir de diversas ações e propostas metodológicas diferentes e que pode ser pensada uma abordagem mista, que contemple diferentes vertentes metodológicas, dependendo da equipe envolvida na unidade. Essas diferentes abordagens também impactam os tipos de atividades que são desenvolvidos pelas unidades e os temas trabalhados nas suas operações, os quais são amplos e variados, segundo este mapeamento.

Uma constante, quando se fala em unidades de suporte à inovação social, é o envolvimento de diversos atores, internos e externos à instituição de ensino superior. Esse ponto reforça o que já foi discutido na seção 2.1 quando discorre-se sobre a pluralidade de engajamento que a inovação social propõe. Diante dessas contribuições, acredita-se que o desenvolvimento da USIS/UFRJ pode explorar diversas questões elucidadas por este mapeamento, tomando estes casos como inspiração projetual, ainda que goze de liberdade para explorar diferentes arcabouços metodológicos e tipologias para sua melhor operação na realidade específica da universidade em questão.

## 3. PROJETO: UNIDADE DE SUPORTE À INOVAÇÃO SOCIAL

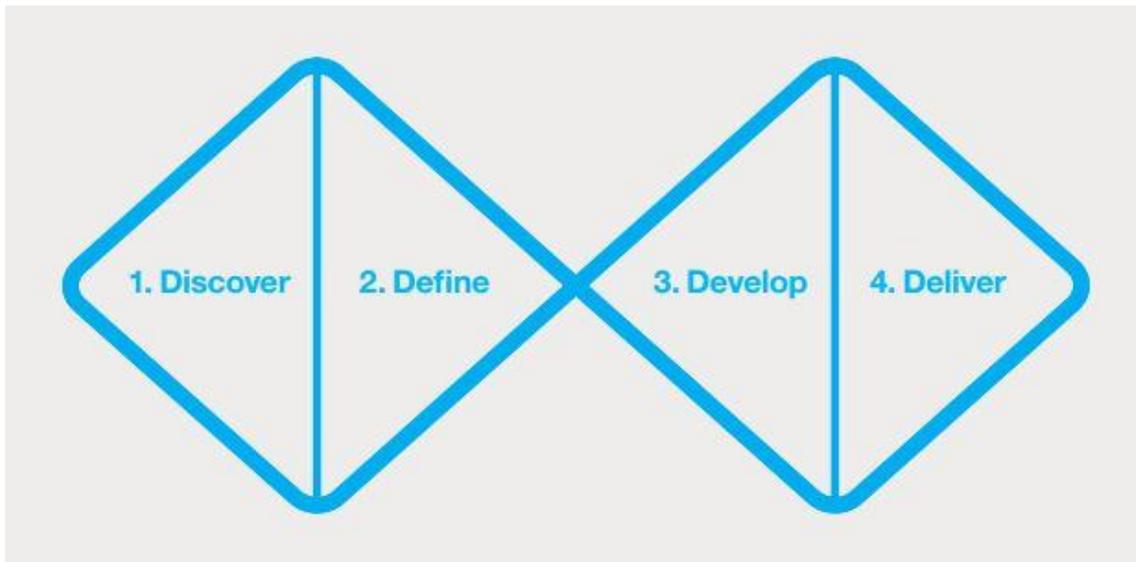
### 3.1 PREPARAÇÃO AO PROJETO

Nesta seção são apresentadas a metodologia e as ferramentas utilizadas nesta dissertação para o desenvolvimento e visualização do projeto da unidade de suporte à inovação social. Além disso, a partir das pesquisas bibliográficas e do mapeamento, foram compreendidas questões específicas para a projeção da unidade de suporte à inovação social com foco na realidade brasileira, em específico, a da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Essas particularidades foram analisadas a fim de sintetizarem os requisitos de projeto, também explicitados nesta seção.

#### 3.1.1 METODOLOGIA DE PROJETO

O duplo diamante, desenvolvido pelo *Design Council* em 2005, é uma metodologia ilustrada de forma simples que representa o processo de design em quatro fases: descobrir, definir, desenvolver, entregar.

Há diferentes maneiras de enxergar o processo e executar projetos de design. O *Design Council* realizou um estudo, em 2005, com 11 empresas líderes de mercado que utilizavam design como metodologia estratégica e encontraram abordagens compartilhadas entre os designers entrevistados. A partir disso, sistematizaram um processo de projeto e especificaram as atividades-chave em cada um dos quatro estágios do processo. O diagrama de diamante duplo (Figura 4) foi desenvolvido como uma forma gráfica simples de descrever o processo de projeto de design. Dividido em quatro fases distintas (descobrir, definir, desenvolver, entregar), esse diagrama mapeia os estágios divergentes e convergentes do processo de design e propõe ferramentas para serem utilizadas em cada fase.



**Figura 4 Duplo diamante**  
**Fonte: Design Council (2005).**

### **Fase 1: Descobrir**

O primeiro quadrante do modelo de diamante duplo marca o início do projeto. Isso começa com uma ideia ou inspiração inicial, muitas vezes obtida de uma fase de descoberta em que as necessidades do usuário e de contexto são identificadas. O objetivo desse estágio é atuar como uma "fase de pensamento divergente", onde os designers e outros membros da equipe do projeto mantêm suas perspectivas amplas para permitir uma vasta gama de ideias e influências. Nessa etapa do processo de design, faz-se uma pergunta, apresenta-se uma hipótese ou identifica-se um problema analisando dados de mercado, tendências e outras fontes de informação.

No processo de desenvolvimento da unidade de suporte à inovação social, foco desta dissertação, a fase *descobrir* foi realizada através do enquadramento da pesquisa, descrito anteriormente. A revisão da literatura, a coleta e a análise de casos foram utilizados como pesquisa de reconhecimento de usuário e contexto para embasar o projeto.

### **Fase 2: Definir**

O segundo quadrante do modelo de diamante duplo representa a fase de definição, na qual a interpretação e o alinhamento das necessidades com os objetivos de projeto são alcançados. Nesse estágio, uma combinação das ideias ou direções identificadas durante o estágio de descoberta são analisadas e sintetizadas com tarefas acionáveis relacionadas ao desenvolvimento de produtos ou serviços novos e existentes. A fase

*definir* termina com uma compreensão e descrição clara do(s) problema(s) e um plano de como solucionar isso por meio de um produto ou serviço de design.

Nesta dissertação, a fase *definir* compreendeu a definição dos princípios qualitativos da unidade de suporte à inovação social, quando as informações colhidas na revisão de literatura e no mapeamento de outras unidades de suporte à inovação social são explicitadas depois de passarem por análise.

### **Fase 3: Desenvolver**

O terceiro quadrante marca um período de desenvolvimento em que as soluções de design são desenvolvidas, iteradas e testadas. Durante essa fase, a equipe de projeto aperfeiçoará um ou mais conceitos que irão abordar os problemas identificados durante as primeiras etapas. Os métodos de desenvolvimento de projeto usados aqui incluem técnicas criativas e métodos como *brainstorming*, visualização, prototipagem, testes e cenários. No final da fase, o processo de projeto terá levado a equipe de desenvolvimento de produtos ou serviços a um estágio em que o produto ou serviço está pronto para ser entregue à produção.

Neste trabalho, a fase *desenvolver* foi realizada através da aplicação de diferentes ferramentas de projeto para o desenvolvimento e sistematização gráfica, incluindo visualização da unidade de suporte à inovação social. Tais ferramentas são descritas na próxima subseção.

### **Fase 4: Entregar**

O último quadrante do modelo de diamante duplo representa a fase de entrega, em que o produto ou serviço resultante é finalizado e lançado no mercado. Os testes de conceitos e protótipos formam a maior parte da fase de desenvolvimento. A metodologia básica consiste em uma série de etapas que visam verificar se o projeto é consistente com as necessidades do usuário e estratégia adotada e verificar as capacidades do produto ou serviço.

Este trabalho não explora a fase de entrega porque é uma fase que exige testes contínuos e, especialmente para serviços, esses testes devem ter média duração para que possam evidenciar falhas e promover reflexão sobre o projeto a fim de melhorá-lo.

### **3.1.2 FERRAMENTAS DE PROJETO**

A partir das indicações do Design Council (2005), somadas a Miettinen e Koivisto (2009) – pesquisadores que consolidaram uma publicação sobre métodos para design de

serviços –, foram estipuladas as ferramentas de projeto a serem apresentadas neste trabalho para o desenvolvimento da Unidade de Suporte à Inovação Social.

- Quadro conceitual de referência para as características da USIS: Pesquisa documental (realizada na seção teórica da presente dissertação)
- Relação entre atores: Matriz de motivação de *stakeholders*
- Estruturação de método de operação: Jornada de projeto
- Modelo de negócios: *Business Model Canvas*

### 3.2 UNIDADE DE SUPORTE À INOVAÇÃO SOCIAL

Nesta subseção apresenta-se a terceira fase do método de projeto, o desenvolvimento do serviço/produto. Para guiar o desenvolvimento, algumas ferramentas de projeto foram definidas e aliadas aos parâmetros de projeto. Optou-se por organizar esse desenvolvimento a partir das características pesquisadas e identificadas nos casos analisados no mapeamento de unidades de suporte à inovação social, a saber:

- Objetivo
- Conceito de Inovação Social
- Tipologia da afiliação institucional
- Público
- Abordagem/Disciplina
- Tipo de atividade
- Temas trabalhados
- Medição de impacto

Para desenvolver o projeto, esses itens foram vinculados a ferramentas projetuais específicas que ajudam no entendimento e visualização do projeto:

Tabela 3: Definição de ferramentas para projeto

<b>Características da unidade de suporte à inovação social</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Função</b>
Objetivo	Definição por síntese da pesquisa bibliográfica	Compreensão específica de objetivo da USIS
Conceito de Inovação Social		
Tipologia de afiliação institucional	Definição por síntese da pesquisa bibliográfica e análise de casos	Institucionalização
Público	Matriz de motivação de <i>stakeholders</i>	Envolvimento dos atores
Abordagem metodológica	Jornada de projeto da USIS	Estruturação de método de operação
Tipo de atividade	Definição por síntese de pesquisa bibliográfica e análise de casos	Estruturação de atuação
Temas trabalhados	Definição por síntese da pesquisa bibliográfica e análise de casos	Definir área de interesse
Medição de Impacto	Definição por síntese da pesquisa bibliográfica e análise de casos	Definir parâmetros de avaliação
Modelo de negócios	<i>Business model canvas</i>	Definir como a USIS se sustenta como negócio

Fonte: Elaboração da autora.

### 3.2.1 OBJETIVO DA USIS E CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Entende-se que o objetivo principal da USIS é a promoção de inovação social, sendo a definição desse conceito seu eixo central.

De acordo com o conceito de inovação social definido na parte teórica da presente dissertação (seção 2.1) e das características da prática de design (seção 2.2), compreendemos que a USIS tem como objetivo:

Promover uma mudança social na maneira como as pessoas agem, tomam decisões e se relacionam, buscando empoderamento coletivo sustentável no enfrentamento de demandas sociais, desafios sociais e objetivando uma mudança sistêmica no ambiente onde os projetos de inovação serão desenvolvidos ou estimulados (bairros, cidades, regiões).

Essa mudança pode ser intermediada e suportada por produtos ou serviços sob forma de projetos pensados coletivamente por meio do design para inovação social no espaço da USIS, porém reconhece-se que a inovação social acontece ao longo do processo e que os projetos por si só não resultam em inovação social se não forem

desenvolvidos de maneira participativa e fundamentados em novas relações entre as partes envolvidas.

Propõe-se, dessa forma, uma nova relação entre universidade e sociedade, intermediada por uma unidade interdisciplinar que operacionalize projetos para inovação social tendo como base metodológica o design. É importante ressaltar que o uso do design como quadro metodológico de projeto não apresenta uma limitação disciplinar (voltado apenas para designers), mas uma indicação de modo de operacionalização do objetivo acima descrito.

Além disso, outras características da USIS, em concordância com o desenvolvido na parte teórica da presente dissertação, são listadas abaixo.

- **Criatividade:** ser um ambiente criativo, não somente pelo espaço físico que oferece, mas também pelas pessoas envolvidas em sua operação. A USIS, enquanto um projeto que possui um espaço físico na universidade, incentiva a presença de pessoas nas suas instalações, encorajando-as a usar os recursos disponíveis para desenvolver ideias, projetos e também aprimorar e gerar conhecimento.
- **Colaboração com a sociedade:** a USIS não tem como intenção propor uma solução *top-down* para uma sociedade, como os "experts da universidade" que fornecerão conhecimento aos "cidadãos passivos", mas reconhecerá a criatividade difusa disponível na sociedade e que as inovações sociais emergem frequentemente de iniciativas *bottom-up*, aparecendo espontaneamente de um grupo específico de pessoas, conforme visto em Manzini (2015). Dessa forma, a USIS reconhece e confia nas capacidades e recursos existentes nas pessoas e nas instituições e conecta múltiplos atores em torno de problemas sociais.
- **Processo de aprendizagem mútua:** a USIS estimula a promoção do intercâmbio de conhecimentos entre universidades e sociedade num processo de aprendizagem recíproca. As universidades reconhecem o conhecimento incorporado na sociedade – por exemplo, o conhecimento tradicional (MANZINI, 2015) e os processos de inovação social que já estão em construção e podem ser acelerados (CORUBOLO e MERONI, 2015) – e, ao mesmo tempo, disponibilizam o conhecimento científico e tecnológico à sociedade, em concordância com o que propõe Santos (2004) acerca dos projetos de extensão e sua relação com a sociedade.

- **Política de direitos de autor inovadora:** as inovações sociais são o resultado de colaborações entre diferentes atores da sociedade para enfrentar desafios comumente reconhecidos. As políticas de direitos autorais tradicionais podem não ser apropriadas na USIS já que as ideias e soluções não são de propriedade de ninguém. Uma política tradicional de direitos poderia dificultar o processo e afastar parceiros. As considerações acerca das políticas de direito sobre os projetos gerados na USIS foram baseadas nas leituras de Santos (2004) e Rocha (2006), que não discutem o tema diretamente, mas elucidam questões a cerca da criação coletiva inerente aos projetos extensionistas e a problemática que envolve o direito à propriedade intelectual oriunda desses projetos.
- **Construção de habilidades projetuais e criativas:** a partir da abordagem metodológica do design para a inovação social, a USIS tem potencial de desenvolver capacidades específicas de projeto e relativas às constantes interações dialógicas que o processo promove. Todos os atores passam por um processo formativo a partir da sua própria experiência de envolvimento nos projetos (CROSS, 2001; DORST e CROSS, 2001; DORST, 2011; MANZINI, 2015).

### 3.2.2 TIPOLOGIA DE AFILIAÇÃO INSTITUCIONAL

De acordo com o que foi discutido na seção 2.3, a atividade de maior articulação entre a Academia e a produção de conhecimento da universidade e o extramuros – ou seja, a sociedade que não faz parte da comunidade acadêmica – é a atividade de extensão (FORPROEX, 2012). Por isso, reconhece-se que a extensão universitária apresenta potencialidades não apenas de sensibilizar estudantes, professores e pessoal técnico administrativo para os problemas sociais, mas enquanto atividade produtora de conhecimento, ela também melhora a capacidade técnica e teórica desses atores, tornando-os, assim, mais capazes.

Da mesma forma, conforme indicado pelo FORPROEX (2007; 2012), ao promover esse diálogo com a população, que não está inserida formalmente na universidade, por meio da extensão, é possível estreitar caminhos e reconhecer saberes tradicionais das comunidades em questão, explicitando-os de outra forma nessa via dupla de troca e expressão. Sendo assim, a ideia da extensão também corrobora com o que é proposto pela abordagem de design para inovação social (MANZINI, 2015; CORUBOLO e MERONI, 2015) no sentido da promoção coletiva de saberes e da

construção de habilidades criativas e projetuais nos atores envolvidos nos seus processos.

Diante disso, entende-se que uma filiação institucional adequada para a operacionalização da USIS é um programa de extensão. Para operar enquanto promotora de projetos de extensão na UFRJ, é requerida uma oficialização pela instituição de ensino, que entende que a unidade deve estar registrada como projeto de extensão, sendo assim vinculada a um departamento específico. Nesse caso particular, a USIS/UFRJ está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, cujos professores, pesquisadores e alunos estão diretamente envolvidos no desenvolvimento e operacionalização da unidade, e se reportam diretamente a um alto nível de gestão dentro da instituição, a Pró-Reitoria de Extensão, por meio da oficialização da USIS como projeto de extensão.

### *3.2.3 PÚBLICO*

Como um projeto de extensão, a unidade obrigatoriamente conta com professores e alunos da instituição de ensino e com parcerias externas (ONGs, sociedade civil organizada, governo, comunidades em territórios marginalizados) para a realização de projetos. Esses públicos têm diferentes demandas e interesses que motivam o engajamento na unidade. Para compreender essas características e motivações, identificaram-se grupos de interesse e foi desenvolvida uma matriz de motivação de atores.

#### **Matriz de motivação**

O propósito da matriz de motivação é entender a conexão entre os diferentes atores no sistema da unidade. Enquanto se desenha essa ferramenta, é possível compreender o ponto de vista de cada ator envolvido no sistema e suas próprias motivações, bem como as motivações recíprocas nas interações com outros atores (MORELLI, 2007; JÈGOU et al., 2005).

Na matriz, os quadrantes diagonais dizem respeito às motivações e benefícios particulares do grupo específico. Nas demais células, é especificado as contribuições que o grupo da coluna "x" pode trazer nas interações com o grupo da linha "y". A matriz elaborada para a unidade de suporte à inovação social é apresentada na tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Matriz de motivação.

	Professores	Alunos	ONGs, Organizações Governamentais/ Associações	Outras universidades
Professores	Progressão de carreira; Envolvimento com ambiente externo à Universidade; Envolvimento com outras áreas da universidade Vínculo com pesquisa e ensino.	Tutoria em áreas de expertise, Novas habilidades de projeto em diferentes áreas, Oportunidade de vínculo com pesquisa e ensino	Contribuição com áreas de expertise, Envolvimento com a Universidade e seus recursos. Novas parcerias, expansão de projetos.	Parcerias inter-institucionais; Novas parcerias, expansão de projetos
Alunos	Operacionalização de projetos; Oportunidade de vínculo com pesquisa e ensino	Créditos de extensão; ampliação da formação, envolvimento com ambiente externo à universidade; Vínculo com pesquisa e ensino.	Envolvimento com a Universidade e seus recursos; Participação presente e ativa em projetos	Trocas inter-institucionais, expansão de projetos.
ONGs/ Organizações Governamentais s/ Associações	Contato com problemáticas sociais externas à universidade; Possibilidade de atuação prática. Novas parcerias de projeto	Contato com problemáticas sociais externas à universidade; Possibilidade de atuação prática.	Novas possibilidades no enfrentamento de situações específicas; Novas práticas para resolução de problemas; Acesso aos recursos universitários	Ampliação de parceria; Contato com problemáticas sociais externas à universidade; Possibilidade de atuação prática.
Outras Universidades	Parcerias interinstitucionais; Novas parcerias, expansão de projetos	Trocas interinstitucionais, Engajamento em outros projetos.	Contribuição com áreas de expertise, Envolvimento com a Universidade e seus recursos. Novas parcerias, expansão de projetos.	Envolvimento outra universidade, Expansão de possibilidade de projetos

Fonte: Elaboração da autora.

A USIS opera na UFRJ e por isso seus alunos e professores são atores importantes nesse processo. Somam-se a eles as instituições externas, que podem ser ONGs, representantes do Estado ou associações, além de outras universidades que demonstrem interesse em estabelecer parcerias. A partir desse reconhecimento tem-se:

- Os professores podem vincular-se à USIS para executar projetos fora da universidade, um campo prolífero para desenvolvimento de atividades de extensão e pesquisa. Além disso, em conformidade com as normativas federais, os professores precisam conduzir atividades de extensão para terem progressão de carreira, o que também torna a USIS uma oportunidade interessante para os docentes.
- Os alunos precisam cumprir uma carga horária mínima em atividades de extensão para graduarem-se. O diferencial da USIS em relação a outros projetos de extensão está na condução do projeto, que traz novas habilidades criativas e projetuais, proporcionando, dessa forma, uma formação mais ampla independente da área de origem desse discente.
- Os atores externos à Universidade podem enxergar, na parceria com a USIS, uma oportunidade de pensar soluções para problemas específicos, contando com apoio de docentes e discentes da UFRJ e seus recursos materiais e de infraestrutura. Além disso, para os que desejam se envolver de forma mais próxima ao projeto, há a construção de habilidade projetuais e criativas, que proporciona uma nova vivência e nova construção de conhecimentos que podem ser replicados para seus pares.
- Outras universidades podem interessar-se em atuar junto à USIS pela potencialidade de realização de projetos maiores, com maiores recursos materiais e de pessoas, e que possam englobar temáticas complexas em equipes plurais.
- As relações entre os professores e alunos são baseadas em benefícios qualitativos de vivência e experiências diferenciadas em relação às ofertadas em outras atividades na universidade.
- As relações entre os públicos internos e externos à universidade também são de caráter qualitativo relacional e experiencial, ainda que em relação às ONGs, associações e órgãos governamentais haja um forte interesse na solução/produto final dessa relação.

- Os benefícios percebidos pelos atores podem ser relacionados com os conceitos de inovação social e podem ser atingidos pela abordagem proposta pelo design para inovação social, com base relacional e dialógica.

### 3.2.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste trabalho foi apresentada a disciplina do design como uma alternativa possível para guiar o processo operacional da unidade. A abordagem utilizada será baseada na Jornada de Inovação Social (CORUBOLO e MERONI, 2015), na Espiral da Inovação Social (MURRAY et al., 2010), nos processos de *learning circles* (CROSS, 2001; DORST, 2011) e nas prerrogativas sobre a habilidade difusa do design<sup>9</sup> ((CROSS, 2001; DORST e CROSS, 2001; DORST, 2011; MANZINI, 2015) . Serão consideradas, ainda, as particularidades da UFRJ e dos possíveis parceiros da unidade em desenvolvimento para definição dessa abordagem.

A partir da reflexão referente à capacidade difusa do design e os princípios de *codesign*, compreende-se que há uma lógica projetual particular nessa amalgama, já que é uma prática que alia especialistas em design com não-especialistas na projeção de soluções que almejam mais do que atender uma demanda técnica específica, mas pretendem coproduzir significados relacionais e culturais. Dito isso, reconhece-se que os atores envolvidos na projeção das soluções passam por processos de aprendizados ao longo do desenvolvimento da solução. Esses são os espaços referentes aos *learning circles*. A ideia de utilizar essa referência para a unidade de suporte à inovação social é que ao longo do processo de design (que guia metodologicamente a USIS), os atores (designers especialistas e não-especialistas) possam passar pelos *learning circles* adquirindo competências a partir do processo. A isso damos o nome de construção de capacidades, que é um objetivo intrínseco à USIS, como descrito anteriormente.

Discutimos anteriormente que Manzini (2015) reconhece quatro habilidades dos designers especialistas que devem ser nutridas e estimuladas para que o trabalho para inovação social seja realizado da melhor forma: facilitador, ativista, estrategista e promotor cultural. Nesse ponto, reforça-se a ideia de que essas habilidades possam ser desenvolvidas ao longo do projeto operacionalizado na USIS e que as fases projetuais incentivam a construção das capacidades de design apontadas por Manzini (2015) e de outras que acrescentaremos a seguir, quando a jornada de projeto da USIS será

---

<sup>9</sup>Tais abordagens e prerrogativas foram expostas na seção 2.2 desta dissertação.

detalhada. Nesse sentido, os atores que não são especialistas em design passam a ser estimulados na sua criatividade e na ampliação de suas capacidades de design pelo processo de projeto. Quanto mais vezes o agente participa e experiencia processos de design para inovação social, mais essas capacidades se consolidam. É possível inferir, portanto, que a USIS amplia a contribuição do design para processos de inovação social quando se propõe a reforçar a habilidade de design dos participantes por meio de processos práticos e reflexivos. A prática de design nesse caso, potencia a inovação social por dar suporte e estimular o desenvolvimento do potencial criativo e de projeto dos sujeitos envolvidos no processo.

### **Jornada de Projeto da USIS**

No esquema a seguir apresenta-se a jornada de projeto que embasa a operação da USIS. Essa jornada é baseada nas etapas de outras metodologias de design já expostas. Foram identificadas sete fases sequenciais de projeto<sup>10</sup> e sete competências construídas ao longo desse processo, retratadas sob a forma de triângulos ao longo da jornada.



**Figura 5 Jornada de Projeto da USIS**  
**Fonte: Elaboração da autora.**

**0- Mapeamento e Sensibilização.** Essa fase ocorre quando a equipe da USIS faz uma busca ativa em comunidades ou organizações que possam desenvolver projetos de *codesign* com a UFRJ. Além da compreensão desses possíveis projetos, é também necessária a consolidação de uma parceria ativa para que se passe à construção do projeto.

**1- Lançamento do projeto.** Nessa fase, as equipes de trabalho são mobilizadas e é realizado o reconhecimento dos times internos à UFRJ e externos a ela, isso quer dizer que a equipe que trabalha no projeto conhece os atores representantes dos parceiros externos, e há apresentação de metodologia e concordância de engajamento. Há projetos que podem começar pela fase 1 sem passar pela fase 0. Esses são projetos já idealizados e com parceria já estruturada.

<sup>10</sup> Essas etapas são planejadas para que aconteçam sequencialmente, mas salienta-se que há a possibilidade de retorno a uma ou mais fases, se assim for necessário, diante da problemática do projeto, conforme as metodologias contemporâneas de design (DORST e CROSS, 2001; DORST, 2012).

**2- Pesquisa e informação.** Esse período compreende a avaliação dos fatores que evidenciam a necessidade de inovação e envolve o diagnóstico do problema. Vários métodos devem ser utilizados nessa fase para entendimento holístico do território, dos atores e do problema de projeto. O principal resultado esperado ao final é o entendimento do problema, que deve ser explicitado em uma "frase-problema" e que orienta o trabalho a partir daqui. Espera-se que a coleta de informações venha aliada a uma interpretação e síntese, o que ajuda o grupo na próxima fase de projeto.

**3- Geração de ideias.** Como o nome explicita, é a fase de cocriação da ideia/solução. É necessário que todos os envolvidos no projeto (tanto o time interno quanto externo à UFRJ) estejam alinhados quanto ao conteúdo da fase anterior e participem coletivamente na geração de ideias. Dessa fase é esperado que sejam eleitas ideias principais para planejamento e teste nas fases futuras.

**4- Desenvolvimento das ideias.** A visão inicial da ideia é trabalhada a fim de gerar um planejamento de como ela poderia ocorrer na prática. Para isso, podem-se formar times diferentes que desenvolvam o planejamento de diferentes ideias para teste. É possível que apenas uma ideia seja eleita na fase anterior e o grupo todo trabalhe no planejamento desta. Ao fim, espera-se que o serviço ou produto esteja planejado de forma rudimentar em desenhos ou esquemas para teste.

**5- Prototipação.** Nessa fase, as ideias são testadas. A prototipação pode envolver tentativas reais de projeto (com a comunidade em questão) ou pode ser um protótipo rápido que não exige necessariamente a imersão no território específico. Sugere-se que o protótipo a ser testado em campo seja o mais próximo possível do projeto final, para que se aperfeiçoe o que for necessário, mas que também instigue os possíveis usuários da solução. Essa fase é importante para reconhecer as fragilidades do projeto e entender como ele pode ser executado da melhor forma. Como resultado, deve-se propor um modelo final.

**6- Implementação e Continuidade.** Quando a solução estiver finalizada, a partir dos ajustes dos protótipos da fase anterior, é realizada a implementação da solução. Além de acompanhar a implementação por um tempo para possíveis ajustes e para verificação e monitoramento, é importante que o grupo (tanto agentes internos à UFRJ quanto externos a ela) acordem um plano de continuidade e que o time da UFRJ possua

uma estratégia de saída<sup>11</sup> que garanta a sustentabilidade da solução mesmo sem toda a equipe dando suporte.

É importante salientar que todas as fases devem ser coletivas e participativas, ou seja, a equipe de trabalho da UFRJ e a equipe representante dos agentes externos devem estar em parceria na execução das tarefas. Quando os representantes externos participam de toda a construção da solução, o sentimento de pertencimento e de responsabilidade sobre o que foi realizado é muito maior e, por consequência, a chance do projeto se sustentar a longo prazo também aumenta.

Voltando ao esquema anterior (Figura 5), percebe-se diferentes habilidades desenvolvidas (triângulos listados de A a G) ao longo das fases de projeto. A construção de habilidades nos participantes dos projetos é um dos princípios da USIS e também se vincula à missão da universidade como agente interativo entre conhecimentos internos e externos à universidade e promotor do diálogo necessário da universidade com a sociedade, além de ser uma característica importante do design como processo. As competências listadas a seguir são baseadas em Manzini (2015) e na interpretação do levantamento bibliográfico referente a métodos de projeto para inovação social.

**a- Ativismo.** Segundo Manzini (2015), quando um território ou grupo é acessado por um designer que estimula ou cria novas relações e possibilidades de projetos e inovações sociais, o designer em questão possui a competência do ativismo. Nesse sentido, o autor reconhece que o foco desta ação é ser e/ou agir de forma a provocar outros atores e dar oportunidade para discussão e ação em relação a um problema, tendo como foco a solução por meio do design. Nesse caso, o processo de design na USIS incorpora esta orientação ativista e a estimula nos participantes diante da ação de busca e identificação de possíveis espaços para desenvolvimento de projetos (Fase 0- Mapeamento e Sensibilização) com caráter transformador. Essa habilidade está relacionada à pró-atividade e comunicação com partes interessadas. Estimula-se os participantes a identificarem questões particularmente problemáticas de projeto nessa fase e, posteriormente, a agirem (através do desenvolvimento de novas relações interpessoais e novos processos, produtos ou serviços) para transformá-las.

**b- Empatia.** Para atuar em ambientes complexos e plurais como aos que os projetos de design para a inovação social normalmente se vinculam, é necessário saber ouvir verdadeiramente. O exercício de se colocar no lugar dos outros, entender a visão

---

<sup>11</sup> Chama-se estratégia de saída a retirada consciente e planejada da equipe de projeto do território.

de mundo do outro a partir das vivências e experiências particulares dele é uma capacidade essencial para o desenvolvimento de processos de *codesign*. Há muitos interesses diferentes e muitas demandas que, por vezes, podem ser conflitantes no desenvolvimento de projetos que se constroem na pluralidade de atores e de áreas de conhecimento. Dessa forma, a empatia<sup>12</sup> torna-se uma habilidade construída no processo de design a partir da fase 2 (Pesquisa e informação), pois é um momento crucial para o entendimento dos atores envolvidos, do território onde o projeto será desenvolvido e das particularidades que envolvem o projeto como um todo. Essa capacidade é reforçada ao longo do processo, já que a equipe multidisciplinar e composta por agentes internos e externos à universidade propõe disputas em todas as fases, o que exige, por sua vez, empatia dos participantes para melhor desenvolvimento do projeto.

**c- Facilitação.** De acordo com Manzini (2015), a prática de design tem papel de facilitação em processos de inovação social, isto é, de ajudar ideias e casos já operantes a serem mais efetivos, acessíveis e potencialmente escalonáveis. Nesse sentido, a intenção na USIS é facilitar conversas, os processos criativos e manter o grupo na execução das tarefas do processo de design estabelecido. Há diversas maneiras de fazer isso com o auxílio de ferramentas visuais e de dinâmicas de grupo para decisões coletivas e convergência de ideias. A construção dessa capacidade é muito dialógica, pois exige a interação constante do ator com os outros participantes do projeto. Além disso, essa é uma capacidade que permeia todo o processo de design, ou seja, é uma habilidade que é estimulada continuamente nos participantes, ao longo do processo, desde a fase 2 (Pesquisa e informação) até as fases finais, uma vez que todo processo é coletivo e exige um trabalho de facilitação para que ocorra da melhor forma.

**d - Estratégia.** Na fase 3 (Geração de ideias) é preciso ter especial atenção às diferentes variáveis que interferem no projeto. Diante das inúmeras ideias que surgem nessa fase, oriundas de processos coletivos e participativos, é necessário ter um pensamento estratégico ao considerar as variáveis que envolvem o projeto. Dessa forma, uma capacidade que pode ser construída nessa fase é a estratégica. Interpretando Manzini (2015) à luz das particularidades da USIS, pode-se afirmar que esta é a capacidade de criar colaboração (entre as pessoas) e sinergias (entre os interesses de projeto das diferentes instituições envolvidas), conectando diferentes iniciativas que possam se reforçar, considerando fatores sociais, econômicos, técnicos e culturais para

---

<sup>12</sup>A importância da utilização da empatia em processos de design é afirmada por autores do design como Brown (2010) e Dorst e Cross (2001).

prever e analisar a viabilidade das ideias e soluções propostas. Essa capacidade também perpassa todo o projeto e pode ser acentuada ao longo deste, diante das inúmeras decisões projetuais que o grupo precisa tomar. A capacidade estratégica está vinculada de forma próxima à capacidade de facilitação, uma vez que uma estimula a outra no encaminhamento das ações dentro do processo de design.

**e- Comunicação não-verbal.** Muitas vezes em equipes plurais e com diferentes níveis de educação formal ou de experiência projetual, a comunicação verbal pode não resolver todos os problemas de compartilhamento da informação. Para construir uma solução de forma colaborativa, é imperativo que os atores compreendam uns aos outros, e que consigam explorar as ideias de todos e construir em cima do que está sendo proposto (fase 3- Geração de ideias). Para isso, utiliza-se muitos recursos visuais, como figuras de revistas, desenhos, grafismos, símbolos e até música, fotografia ou outras expressões artísticas que possam reproduzir uma mensagem que apenas a fala (escrita ou falada) não seria capaz de comunicar. Essa capacidade é construída no compartilhamento de ideias e de informações e também na consolidação das informações de projeto, a fim de facilitar a compreensão dessa informação por meio de infográficos e esquemas.

**f- Experimentação.** Quando se tem uma multiplicidade de ideias para solucionar uma questão, é necessário realizar testes para verificar a funcionalidade e eficiência das ideias, daí a fase de prototipação (fase 5). A capacidade criada nessa parte do processo é a de experimentação. Os testes das ideias normalmente são rápidos, falham e precisam ser reformulados com diferentes materiais ou mudando até questões estruturais da própria ideia. É importante que nesse momento os atores estejam abertos ao erro e que encarem tudo como uma atividade “mão na massa” para ver o que funciona e o que deve ser aprimorado. A capacidade de construir coisas, de perceber e aceitar as falhas, e de repensar a solução é o que chamamos de capacidade de experimentação e está vinculada diretamente ao sucesso do projeto.

**g- Promoção cultural.** Essa capacidade implica no reconhecimento da prática do design como área de proposição e de mudança. Segundo Manzini (2015), o processo de design promove uma mudança, partindo do sujeito que adota uma postura somente crítica das situações problemáticas para alguém que enxerga possibilidades de mudança e realiza a mudança, promovendo um novo olhar sobre o problema, uma nova percepção que traga novas ideias e novos sentidos e valores para aquela situação. Essa capacidade é construída à medida que o agente reflete sobre as possibilidades colocadas

pelo uso de processos colaborativos e criativos. Essa é uma capacidade construída a partir da habilidade da crítica baseada em experiências e na discussão dessas experiências para engajamento de outros atores na promoção cultural do design como prática para a mudança.

### *3.2.5 TIPO DE ATIVIDADE*

Inicialmente compreende-se a unidade como um programa de extensão, já que pretende abrigar diversos projetos interdisciplinares, mas para além da atividade primordial é possível empreender cursos no espaço da unidade, principalmente vinculados à construção de capacidades vinculadas à metodologia de design para inovação social que será cerne da operação da unidade. Dito isso, entende-se que a USIS pode operar em:

#### *1. Prestação de serviços de assessoria para:*

- a) Análise e desenho de Modelo de Negócios Sociais
- b) Desenvolvimento Local (desenvolvimento de produtos e serviços para sustentabilidade)

#### *2. Produção acadêmica*

- a) Publicações
- b) Entrevistas
- c) Vídeos
- d) Desenho de ferramentas de pesquisa

#### *3. Transmissão e construção de conhecimento*

- a) Cursos
- b) Workshops
- c) Congressos
- d) Ciclos de debates
- e) Seminários

#### *4. Atividades de tutoria:*

- a) Mentoria a projetos em desenvolvimento

### *3.2.5 TIPO DE ATIVIDADE*

Inicialmente compreende-se a unidade como um programa de extensão, já que pretende abrigar diversos projetos interdisciplinares, mas para além da atividade primordial é possível empreender cursos no espaço da unidade, principalmente

vinculados à construção de capacidades vinculadas à metodologia de design para inovação social que será cerne da operação da unidade. Dito isso, entende-se que a USIS pode operar em:

*1. Prestação de serviços de assessoria para:*

- a) Análise e desenho de Modelo de Negócios Sociais
- b) Desenvolvimento Local (desenvolvimento de produtos e serviços para sustentabilidade)

*2. Produção acadêmica*

- a) Publicações
- b) Entrevistas
- c) Vídeos
- d) Desenho de ferramentas de pesquisa

*3. Transmissão e construção de conhecimento*

- a) Cursos
- b) Workshops
- c) Congressos
- d) Ciclos de debates
- e) Seminários

*4. Atividades de tutoria:*

- a) Tutoria a projetos em desenvolvimento

### *3.2.6 TEMAS TRABALHADOS*

O portfólio de projetos pretende abranger diferentes temáticas que possam ser trabalhadas na perspectiva do design para inovação social. Não entendemos como prejudicial à unidade de suporte à inovação social não possuir um foco temático único, visto que é uma tendência para todos os casos pesquisados na seção 2.3.3.

Salienta-se que as equipes multidisciplinares trarão um caráter particular para a unidade, que contará com diferentes expertises e interesses para modelar seus projetos de forma igualmente abrangente, tanto em temática quanto em perfil de prática de extensão.

Entendendo essa pluralidade, especifica-se como balizador para a operação da USIS, baseado no conceito de inovação social que orienta esse trabalho (seção 2.1), os pilares de sustentabilidade já especificados. Portanto, a temática pode incluir questões

que permeiem a sustentabilidade ambiental, cultural, econômica, social e política, objetivando maior impacto nas ações e práticas para inovação social.

### *3.2.7 MEDIÇÃO DE IMPACTO*

Considera-se importante possuir métricas para avaliação de resultado, seja ela qualitativa ou quantitativa. Estas sugestões servem para a avaliação interna do projeto e também podem ajudar na avaliação de extensão, que é realizada periodicamente pelo órgão responsável a nível federal, intermediada pela instituição de ensino superior, nesse caso a UFRJ. Atualmente os critérios de avaliação utilizados são oriundos do relatório "Extensão Universitária: Organização e Sistematização", publicado pelo FORPROEX em 2007. A esses critérios foram acrescentadas questões específicas referentes a esse projeto, ou seja, inovação social e design para inovação social. Além disso, foi consultada uma chamada de projetos da própria UFRJ para entender critérios de seleção de atividades de extensão e seus possíveis desdobramentos em métricas para impacto. Utiliza-se os eixos que balizam as atividades de extensão, conforme Nogueira (2000) e FORPROEX (2007) e a eles adicionamos o eixo de formação integral (que se relaciona com a construção de habilidades discutida anteriormente), dessa forma compreende-se as seguintes grandes áreas: Impacto e transformação, Interação dialógica, Interdisciplinariedade, Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão e Formação integral.

Os itens sugeridos para avaliação e suas características estão expostos na tabela 5.

Tabela 5: Avaliação das atividades da USIS

<b>Características a serem avaliadas</b>	<b>Eixo de extensão</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tipo de dados</b>	<b>Sujeito a ser questionado</b>	<b>Instrumento de avaliação</b>
Participantes do projeto	Interdisciplinaridade	No início e no final do projeto	Quantitativo	Alunos, professores, participantes externos, técnico-administrativo	Inscrição/engajamento no projeto
Viabilidade de ação	Indissociabilidade Extensão-Pesquisa-Ensino	No início e ao longo do projeto - tendo fases como começo e fim	Quantitativo e qualitativo	Atores internos à Universidade	<i>Check list</i> inicial a cada fase considerando recursos financeiros, pessoais e materiais. Relatórios de resultados parciais a cada fase de projeto
Benefícios	Impacto e Transformação / Interação Dialógica/ Indissociabilidade Extensão-Pesquisa-Ensino	Ao longo do projeto e ao final	Quantitativo e qualitativo	Atores internos e externos à Universidade	Entrevistas Questionários
Geração de produtos e processos	Impacto e transformação/ Indissociabilidade Extensão-Pesquisa-Ensino	Ao final do projeto	Quantitativo Qualitativo	Atores internos à Universidade	Contabilização de produtos acadêmicos e sistematização de processos
Avaliação da produção	Impacto e transformação/ Interação Dialógica	Na metade e ao final do projeto	Qualitativo Quantitativo	Atores internos e externos à Universidade	Entrevistas Questionários Relatórios de resultados parciais a cada fase de projeto

Fonte: Elaboração da autora.

### **Participantes do Projeto**

Como discutido na seção 2.3, os projetos de extensão devem acontecer preferencialmente em equipes multidisciplinares envolvendo docentes, alunos de graduação e pós-graduação e outros participantes externos à universidade, fortalecendo a diretriz de interdisciplinaridade da extensão. As atividades extensionistas se caracterizam por permitir a efetivação do aprendizado pela aplicação, consolidando a relação teoria-prática, além de proporcionar a oportunidade de interação com profissionais e/ou estudantes de outras áreas do conhecimento, estimulando a prática do diálogo interdisciplinar e multidisciplinar. Nesse item deve ser avaliada a soma de diferentes participantes do projeto, elencando valores a cada tipo de participação e somando esses "pontos" para entendimento da capacidade de inclusão de diferentes atores no projeto. Os possíveis participantes podem ser dispostos nas seguintes categorias:

- a) Alunos de dois ou mais cursos de graduação;
- b) Alunos de pós-graduação;
- c) Docentes de diferentes cursos ou pesquisadores que não o coordenador do projeto;
- d) Colaboradores Técnicos;
- f) Outros participantes (incluem alunos e professores de outras instituições de ensino superior, comunidade em geral, parceiros institucionais ou não, entre outros).

É importante atentar, também, ao fluxo de entrada e saída do projeto. Se há muita desistência ou desmotivação, é necessário repensar as ações e planejar atividades de engajamento.

### **Viabilidade de ação**

Nesse item mede-se a capacidade de desenvolvimento do projeto, considerando o tempo e/ou adequação do cronograma, os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para as ações propostas e a disponibilidade dos participantes. Para que o projeto seja considerado viável, é necessário atentar ao eixo de indissociabilidade da Extensão-Pesquisa-Ensino, buscando articular o tripé universitário e visando um projeto integral. Nesse sentido, deve-se refletir sobre os seguintes quesitos:

- a) Coerência e articulação entre os objetivos propostos e o plano de ação do projeto;

b) Identificação clara de público-alvo e articulação com o público em busca de engajamento operacional;

c) Certificação de infraestrutura de materiais e equipamentos necessários à execução do projeto em todas as fases;

d) Recursos humanos (docentes e discentes) adequados para as ações propostas;

e) Facilidade de execução, considerando a proximidade do local, espaços de trabalho coletivo, transporte de recursos humanos e materiais;

f) Fortalecimento de parcerias para auxiliar a execução, nesse sentido propõe-se interação com instituições ou organismos da sociedade civil ou do Estado e/ou com movimentos sociais;

g) Definição de tempo adequado para o cumprimento das ações propostas em todas as etapas;

h) Definição de resultados e produtos específicos ao fim de cada etapa, a fim de evitar perda de tempo e recursos e, ainda, sistematizar o processo por meio de produtos tangíveis. Aqui é importante atentar para resultados e produtos acadêmicos, que se desdobram nas frentes de Ensino e Pesquisa para além da atividade de Extensão.

### **Benefícios**

A extensão universitária propõe a socialização e democratização do conhecimento, promovendo um intercâmbio de saberes entre agentes de diferentes áreas do conhecimento e entre público externo e interno à universidade. É importante salientar que as atividades extensionistas têm um viés de formação discente para atuação social por meio de aplicação prática, o que implica uma profunda relação entre os impactos do projeto no público interno e no público externo à universidade. Desta forma, reconhece-se os eixos de Impacto e Transformação, de Interação Dialógica e Indissociabilidade Extensão-Pesquisa- Ensino para tratar deste item.

### ***Público interno***

A universidade ao intervir sobre a realidade local, regional ou nacional tem a possibilidade de renovar constantemente sua própria organização, seus conteúdos curriculares e suas ações, de modo criativo, promovendo vínculo entre o que está sendo produzido dentro da sua estrutura e as reais necessidades extramuros.

Nesse quesito, é necessário entender o vínculo do tripé de práticas universitárias: ensino, pesquisa e extensão. Para isso, deve ser avaliado o potencial de impacto do

projeto de extensão nas atividades de ensino e formação do discente. Sugere-se avaliar o potencial do projeto para reformular concepções e práticas curriculares da Universidade, na graduação e/ou pós-graduação, bem como para a sistematização do conhecimento produzido e para a construção de capacidades criativas e de projeto. Esse levantamento pode ser realizado por meio de questionários com os discentes e docentes ao longo do processo. Sugere-se que pelo menos dois momentos de autoavaliação sejam executados, para que haja percepção de mudança e para que os indicadores mostrem melhora ou declínio nos benefícios percebidos pelos participantes do projeto.

### ***Público externo***

Uma questão primordial do trabalho de extensão é articular os interesses sociais, as demandas da comunidade e propor uma atividade que promova engajamento e articulação entre os públicos internos e externos à instituição. Os impactos gerados a partir dessa interação podem ser avaliados segundo os seguintes indicadores:

a) Relevância na busca por soluções em um dos aspectos: social, cultural, ambiental, educacional, econômica ou política dos problemas abordados na comunidade;

b) Diferentes segmentos sociais envolvidos (grupos, movimentos, organizações formais ou informais, etc);

c) Alinhamento de objetivos, expectativas do grupo e os resultados alcançados;

d) Apropriação, utilização e reprodução do conhecimento e soluções envolvidos na atividade de extensão pelos parceiros, bem como a construção das capacidades criativas e de projeto para aqueles diretamente envolvidos na execução dos projetos.

Conforme o sugerido para o público interno, aqui salienta-se a necessidade de avaliar expectativas e o atendimento dessas expectativas, bem como o engajamento dos atores e sua apropriação da solução ao longo do tempo. Dessa forma, indica-se que entrevistas ou questionários sejam realizados ao longo do projeto e não apenas no final.

### **Geração de Produtos e Processos**

Nesse item, deve-se atentar à capacidade de geração do maior número possível de produtos e processos típicos da vida acadêmica que garantam articulação entre ensino, pesquisa e extensão, além da solução em formato de produto ou serviço que é o resultado final dos projetos de extensão vinculado à USIS e se relaciona com o eixo de impacto e transformação, balizador das atividades de extensão.

A partir do que foi descrito no item de tipologia de atividades da USIS, é necessário avaliar as condições de operação e os resultados de cada uma das possíveis atividades da USIS, além do incentivo a ações que ocorram concomitantemente. Os resultados das atividades poderiam ser:

1. *Prestação de serviços de assessoria*: produtos e serviços originados da ação do projeto de extensão com a comunidade na solução de um problema.

2. *Produtos acadêmicos*: publicações, divulgação em mídia, desenho de ferramentas de pesquisa e de projeto.

3. *Transmissão e construção de conhecimento*: desenvolvimento de materiais para cursos, cartilhas de projeto para workshops, organização de congressos, ciclos de debates e seminários.

### **Avaliação do Produto**

Especificamente para os produtos e serviços vinculados à atividade de assessoria, pode-se pensar em critérios de avaliação como:

- a. O produto/serviço responde ao problema identificado?
  - b. Quantas pessoas se beneficiam do produto/serviço?
  - c. Há custo de manutenção do produto/serviço? Como farão essa manutenção?
  - d. O produto/serviço é sustentável? Atentar para todos os parâmetros de sustentabilidade: equidade social e econômica, preservação ambiental, valorização cultural, identidade territorial e justiça política (SACHS, 2015).
- c. O produto/serviço terá continuidade de uso na comunidade atendida após o término do projeto?
  - d. Houve construção de capacidades para envolvidos no desenvolvimento do serviço/produto?

Nesse item é importante atentar-se aos tempos e os resultados parciais oriundos de cada fase de projeto. A partir dos resultados parciais e relatórios de projeto de cada fase é possível antecipar erros e modificar a conduta para que haja um resultado mais positivo ao final. Sugere-se que se utilizem esses produtos parciais para entender critérios para formalizar um questionário ou entrevista ao final do projeto, em vista a compreender o sentimento dos participantes e a sustentabilidade da solução gerada.

### **3.2.8 MODELO DE NEGÓCIOS**

Para sintetizar informações coletadas e entender o modelo de operação da USIS, foi construído um *Business Model Canvas* - BMC (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010). Algumas de suas características específicas foram adaptadas para serem utilizadas neste estudo: incluiu a substituição do termo "cliente" por "usuário" e a inserção de uma célula chamada "Recursos Não-Monetários", que indicam que a USIS é sustentado também por recursos internos da universidade, que não incluem pagamentos às pessoas envolvidas na sua operação.

### ***Business Model Canvas***

Dois aspectos principais guiaram a descrição do USIS usando a ferramenta BMC: a proposta de valor da USIS é estabelecida com base em: (1) a definição da inovação social e do design para inovação social estabelecidos neste estudo; (2) as características qualitativas dos projetos de extensão reconhecidos pela Universidade. Outras células foram preenchidas com aspectos operacionais específicos que suportam esta proposição de valor (parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, relação entre usuários e a USIS, os segmentos de usuários e canais através dos quais a proposta de valor é entregue aos usuários).

Neste trabalho, essa ferramenta serve como uma síntese do serviço que se oferece na Unidade de Suporte à Inovação Social na UFRJ, de forma que não indica apenas como essa configuração se sustenta como negócio, mas toda a proposta dela enquanto atividade extensionista e suas particularidades.

<b>Parcerias-chave</b>	<b>Atividades-chave</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Relação com o cliente</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Professores</li> <li>•Estudantes</li> <li>•Governo</li> <li>•Associações comunitárias</li> <li>•ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mapear desafios</li> <li>•Construir times multidisciplinares (incluindo parceiros de fora da universidade)</li> <li>•Aplicar metodologias de design para inovação social (e outras que sejam de interesse)</li> <li>•Avaliar o processo interna e externamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empoderamento coletivo</li> <li>•Mudança sistêmica</li> <li>•Inovação Social como uma mudança dialógica e relacional</li> <li>•<i>Codesign</i> e experimentação como processo</li> <li>•Soluções que objetivem inovação social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reuniões periódicas ao longo do processo</li> <li>•Engajamento direto de representantes externos à universidade durante o projeto (processo de <i>codesign</i>)</li> <li>•Visitas <i>in loco</i> e workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pessoas de comunidades em vulnerabilidade social</li> <li>•Governo (programas sociais ou desenvolvimento de novas soluções para serviços)</li> <li>•ONGs</li> <li>•Inovadores Individuais</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos-chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Espaço da unidade</li> <li>•Materiais e maquinário</li> <li>•Professores e Estudantes</li> <li>•Forte conexão/relacionamento com parceiros</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Recursos não monetários</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Créditos acadêmicos</li> <li>•Carga-horária em extensão</li> <li>•Soluções (para parceiros)</li> <li>•Troca e construção de conhecimento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Site/e-mail/página do facebook</li> <li>•Visitas <i>in loco</i></li> <li>•Reuniões e workshops</li> </ul>	
	<p style="text-align: center;"><b>Estrutura de custo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Materiais e manutenção de maquinário</li> <li>•Transporte</li> <li>•Bolsas de extensão</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Editais governamentais e privados para projetos de extensão</li> <li>•Cursos e Eventos</li> </ul>	

**Figura 6 Business Model Canvas.**  
**Fonte: Elaboração da autora.**

Nesse sentido, entende-se a USIS é definida como um projeto interdisciplinar e interinstitucional gerenciada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Coppe / UFRJ, que reporta diretamente a um alto nível de gestão dentro da instituição, a Pró-Reitoria de Extensão. Dessa forma, a unidade é coordenada pelo programa de professores da Engenharia de Produção, onde a USIS também está fisicamente localizada.

Não obstante, a USIS reúne, além dos professores da Engenharia de Produção, discentes de diferentes departamentos e cursos. Com isso, a unidade fornece a experiência e recursos diversos a atores externos à universidade.

Nesse sentido, as temáticas trabalhadas também são abrangentes, já que estão vinculadas às capacidades e expertises discentes. Independente das áreas temáticas, as atividades desenvolvidas na Unidade de suporte à Inovação social estão vinculadas à abordagem metodológica do design para inovação social, incluindo desenvolvimento de serviços e de produtos. Este processo metodológico e de projetos da USIS, com base no design para inovação social, inclui questões qualitativas, como a adoção de processos de *codesign* e novos padrões de relações interpessoais para geração de inovações sociais sustentáveis.

Como uma atividade extensionista, a USIS aprecia e compreende o valor do conhecimento trazido pelos atores internos e externos à universidade. Esse é um ponto fundamental para a operação da USIS, que se propõe a ser um ambiente de troca e geração coletiva de conhecimentos.

Em termos de espaço físico, a USIS é um espaço de laboratórios plurais, com espaço para reuniões, workshops, trabalho individual e trabalho com maquinário para desenvolvimento de atividades específicas. Isso permite que o espaço físico da USIS seja utilizado como um local de encontro, acolhendo diferentes atividades impulsionadas pelos professores envolvidos. Nesse sentido, será também um local de apoio para as pessoas que procuram desenvolver ideias vinculadas à inovação social.

Além desse espaço específico da universidade, espera-se que muitas atividades possam ser realizadas *in loco*, ou seja, na localidade onde os grupos e as comunidades estão situadas, e não apenas nas salas da unidade dentro da universidade. Essa particularidade tem potencial de empoderar a comunidade envolvida com a USIS e flexibilizar as relações do grupo de agentes externos e internos à universidade, saindo da lógica de que apenas na universidade se constrói conhecimento ou de que apenas os acadêmicos possuem mérito na construção e divulgação destes conhecimentos.

As trocas não monetárias são pontos importantes para a sustentação da atividade da USIS. O interesse dos alunos e professores ao engajar-se na USIS passam por créditos acadêmicos e cumprimento de carga horária, além das contrapartidas de construção de conhecimento e desenvolvimento de soluções para inovação social. A estrutura de custos prevê necessidade de investimento financeiro ao longo do tempo, principalmente para manutenção de equipamento, transporte e bolsas de extensão para os alunos. Este capital pode ser oriundo de atividades propostas pela própria USIS, como eventos e cursos sobre metodologias e processos vinculados à design para inovação social e outras áreas de interesse, ou pode ser captado por meio de editais para projetos de extensão, tanto governamentais quanto privados (vinculados à responsabilidade social).

Quanto à sua operação, a USIS baseia-se em métodos e ferramentas existentes para capacitar e dar suporte a processos de inovação social, que incluem ferramentas e princípios de design. A essa metodologia também serão incluídas as ferramentas e os métodos fornecidos pelos diferentes professores envolvidos nos projetos da USIS e seus diversos campos disciplinares de origem. Nesta perspectiva, essa soma tem o potencial de gerar novas ferramentas e métodos, especificamente personalizados para a operação da USIS, o que também significa novos produtos acadêmicos desenvolvidos pela unidade e seus atores.

## 5. REFLEXÕES FINAIS

A principal questão de pesquisa deste estudo é: como o design para inovação social pode promover a inovação social na intersecção da universidade com a sociedade em geral? O desenvolvimento do USIS na UFRJ levantou elementos interessantes na busca por estas respostas.

A intersecção de múltiplas disciplinas na promoção da inovação social tem sido destacada na revisão da literatura realizada para este estudo. Portanto, a USIS não abrange apenas teorias e práticas do design nos seus processos, mas reconhece que os especialistas em design têm um papel na interação com outras disciplinas. Os designers especialistas que estão engajados na USIS são convidados a trabalhar com discentes, docentes, comunidades, grupos e uma variedade de partes interessadas a fim de criar soluções coletivamente e potencializar o desenvolvimento de habilidades criativas e projetuais. Dessa forma, entende-se o design como uma metodologia projetual inclusiva, que dialoga com diversos tipos de conhecimentos e que propõe o trabalho coletivo por meio do *codesign*.

Aqui é útil lembrar a distinção proposta por Manzini (2015) entre design difuso e design especialista:

Em um mundo conectado, os processos de design tendem a ser cada vez mais distribuídos entre numerosos atores que diferem em cultura, motivação e desenvolvimento profissional. O conhecimento do design, acumulado dentro do conhecimento implícito dos especialistas em design, já não é suficiente: muitos sujeitos estão envolvidos" (p.38-39, tradução nossa).

O reconhecimento de uma habilidade de projeto difusa na sociedade também faz parte da USIS quando aprecia-se o valor do conhecimento trazido pelos atores externos à universidade e pelos atores de múltiplas áreas do conhecimento que constituem a USIS.

Dessa forma, a USIS enquanto agente na intersecção entre a universidade e o resto da sociedade, age de modo dual:

1) como um espaço coletivo de trabalho no qual o conhecimento e a criatividade de dentro e de fora da universidade (incluindo um conhecimento de design difuso) podem interagir e produzir novas ideias, expressas em novas inovações sociais por meio de produtos ou serviços.

2) como um catalisador de processos de aprendizagem mútua em que os representantes destes diferentes conhecimentos (plurais na universidade e na sociedade em geral) podem somar-se a partir de um processo criativo e coletivo que prevê construção de habilidades.

A USIS pode gerar empoderamento para todas as partes envolvidas. Os designers especialistas podem apoiar esses processos fornecendo suas habilidades de resolução de problemas e de construção de sentidos (KRIPPENDORFF, 1989; MANZINI, 2015), incentivando, dessa forma, o desenvolvimento destas habilidades nos participantes do projeto a medida que experimentam o processo de design.

A utilização da abordagem do design para a inovação social também mostra-se coerente para a filiação da USIS como atividade de extensão na UFRJ. Como visto anteriormente, Meroni (2008) aponta para o design como uma disciplina que deve considerar coletivamente os interesses e valores que determinado grupo defende e, da mesma forma, deve incentivar processos de *codesign* na construção de estratégias em equipes multidisciplinares. Portanto a nova cultura do design propõe um processo de diálogo relacional "como um passo em direção à sustentabilidade" (MANZINI, 2014, p.3), objetivando uma mudança sistêmica e continuada, não apenas um processo paliativo, como normalmente visto em projetos sociais. Complementar a isso, a proposta de reconhecimento dos saberes universitários e dos saberes tradicionais, oriundos dos atores externos à universidade, é incentivada pelo uso do design para inovação social, bem como é um desafio posto pelas atividades de extensão que estão historicamente vinculadas a projetos assistencialistas e que vêm se modificando a fim de serem mais inclusivas e propositivas. Nesse sentido, o design para inovação social como abordagem pode ajudar no desafio posto por Rocha (2006) rumo à elaboração de uma nova institucionalidade para a universidade em busca de um "modelo mais comprometido com o desenvolvimento e a solução dos graves problemas sociais baseado no princípio de solidariedade social", na superação do posto "modelo difusionista, assistencialista e messiânico da extensão universitária" (p. 196).

Da mesma forma que a abordagem do design para inovação social promove o diálogo e a troca de conhecimentos, entende-se que há, ao longo de um projeto conduzido sob essa abordagem, um incentivo ao desenvolvimento de habilidades criativas e projetuais, o que caracteriza um empoderamento de todos os atores que participam do processo. Dessa forma, pode-se dizer que a busca pela autonomia que a extensão deve promover e que segundo o FORPROEX (2012) é um instrumento de

inter-relação da Universidade com a sociedade, de oxigenação da própria Universidade e de democratização do conhecimento acadêmico, pode ser incentivada pelo uso dos métodos de *codesign* propostos por este trabalho.

Para além da problematização conceitual e metodológica, há questões operacionais da universidade que não foram explorados nesta pesquisa. A revisão de literatura apontou que há recursos financeiros e organizacionais muito limitados para desenvolvimento e operação de projetos extensionistas, o que coloca impasses importantes para a implantação e implementação destas atividades. Essa questão não foi examinada em profundidade no trabalho, mas é importante compreender melhor questões de financiamento para projetos de extensão, principalmente em parcerias com empresas privadas (que podem atuar no segmento de responsabilidade social) ou fundos para capacitações e cursos, que costumam disponibilizar recursos para sistematização de materiais, além de financiamento para oficinas, palestras, etc. É preciso atentar, no entanto, para que as atividades de extensão não sejam orientadas para arrecadação de recursos extraorçamentários, o que segundo Rocha (2006) significaria adentrar o caminho de privatização da universidade.

Este trabalho também explorou de forma limitada as métricas de avaliação específicas para projetos, focando especialmente nas métricas utilizadas para projetos de extensão, com algumas inserções sobre os projetos de design para inovação social. As indicações de avaliação referentes às atividades de extensão são extremamente amplas - em função da necessidade de englobar diversas possibilidades - e por isso não especificam itens ou questões que podem orientar tanto a formulação do projeto (em seus objetivos e resultados) quanto a avaliação da ação proposta pelo projeto. Com isto em mente, seria interessante investigar como podem ser realizados o monitoramento e avaliação de projetos com outros vieses, principalmente no que tange a sustentabilidade das soluções e as habilidades desenvolvidas nos atores ao longo do processo. Neste sentido, há material a ser explorado em relatórios e documentos vinculados a projetos nas Organizações não governamentais, nas instituições privadas (em seus projetos de responsabilidade social) ou nos programas governamentais de interesse social. Esse aprofundamento pode trazer conhecimentos importantes tanto para a execução e avaliação de projetos extensionistas, quanto para projetos de design para inovação social, que ainda têm métricas muito efêmeras para avaliar sua elaboração, execução e sustentabilidade ao longo do tempo.

Outra questão sensível neste trabalho é que fala-se de processo de *codesign* e abordagem para inovação social como algo dialógico, colaborativo e que tem potencial de transformação principalmente quando aplicado em equipes multidisciplinares. No entanto, o desenvolvimento dessa pesquisa não propôs metodologicamente nenhuma fase de construção coletiva ou, ainda, consultiva para o desenho da USIS. Desta forma, reconhece-se que esse trabalho pode ser um ponto de partida para desenho de unidades de suporte à inovação social, de forma que se considere o referencial bibliográfico, o mapeamento e o projeto realizados como inspiração, mas incentiva-se que a prototipação da unidade seja feita de forma coletiva, de preferência com atividades baseadas no *codesign* ou outras metodologias criativas e colaborativas. Com isso, acredita-se que a unidade a ser desenvolvida poderá aportar temas e dinâmicas que sejam realmente interessantes para os atores envolvidos.

Quanto à metodologia, a proposta de *research through design*, empregada na prática de pesquisa e projeto desta dissertação, serviu muito bem aos objetivos deste trabalho, que se dispôs a analisar o projeto como geração de conhecimento. Ainda assim, o processo de design, se fosse realizado de forma colaborativa, poderia ter sido muito mais rico e profundo. Portanto, acredita-se que explorar essa metodologia para outros projetos, inclusive na operação da USIS, possa trazer grandes aprendizados e construção de novas ferramentas a partir da indissociabilidade da pesquisa-ensino-extensão e da lógica de construção de conhecimento a partir do projeto.

Por fim, salienta-se a importância de repensar e reestruturar as práticas extensionistas para gerar mudanças sociais positivas, reais e duradouras. É imperativo que a sociedade participe dos processos universitários de forma ativa, construindo, validando e avaliando as ações que a impactam. Da mesma forma, os agentes universitários devem exercitar a autocrítica em suas práticas pouco inclusivas, oportunizando trocas e abrindo caminhos para uma construção de conhecimento colaborativa e heterogênea. A extensão universitária, no conceito abraçado por esse trabalho, só acontece se fundada na relação dialógica, de respeito mútuo e no reconhecimento e afirmação das identidades dos grupos constitutivos de trabalho, tanto internos quanto externos à universidade. A extensão universitária parece ser uma forma de reinventar esta instituição, tornando-a menos elitista e promovendo a democracia dos meios de produção do saber. Os métodos e ferramentas propostos pelo design para inovação social, nesta perspectiva, são um caminho para este fim. A sugestão metodológica de processos de *codesign* pode facilitar a criação de soluções e o

fortalecimento das relação intra e extramuros na Universidade e a superação das barreiras impostas pelo capital que distanciam cada vez mais o saber científico formal do saber popular construído socialmente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTHOLO, R. “Inovação Social – uma ferramenta para integração.” JORNAL DA UFRJ - Gabinete do Reitor/CoordeCom, Ano VI, Nº 56, p.23-26, 2010. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6342152-Qual-ufrj-queremos-ser.html>>. Acesso em 20 de dezembro de 2016.

BAUMGARTEN, Maíra. Conhecimento e sustentabilidade: políticas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil contemporâneo. Porto Alegre: Ed. UFRGS/Ed. Sulina, 2008.

BEPA - *Bureau of European Policy Advisers*. Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.

BROWN, Tim. Design Thinking - Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim Das Velhas Ideias. São Paulo: Campus Elsevier, 2010.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. In: *Technological Forecasting & Social Change*, 82, p. 42–51, 2014.

CLOUTIER, J. 2003. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Crises, ET0314. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em 18 de abril de 2017.

CORUBOLO, M. & MERONI, A. A Journey into Social Innovation Incubation: The TRANSITION Project. In Collina, L., Galluzzo, L., & Meroni, A., (Eds). *Proceedings of CUMULUS Spring Conference 2015 – The Virtuous Circle Design Culture and Experimentation*, Politecnico di Milano. Italy, 2015. Disponível em <<http://cumulusmilan2015.org/proceedings/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2016.

CROSS, Nigel. Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. *Design Studies*, Vol. 17, No. 3, Pages: 49-55, 2001.

DESIGN COUNCIL. Design methods for developing services. Keeping Connected Business Challenge. Londres, 2005. Disponível em: <<https://connect.innovateuk.org/documents/3338201/3753639/Design+methods+for+developing+services.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

DORST, Kees; CROSS, Nigel. "Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution". *Design Studies*. **22** (5): 425–437, 2001.

DORST, K. The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, Vol. 32, Issue 6, Pages 521–532, 2011.

DORST, Kees. *Frame Innovation: Create new thinking by design*. Cambridge, MA: MIT Press, 2012.

FLUSSER, Vilém. *O mundo codificado*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FORPROEX (Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras). *Extensão Universitária: organização e sistematização*. Edison José Corrêa (Org.). Belo Horizonte: Coopmed, 2007.

FORPROEX (Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras). *Política Nacional de Extensão Universitária*. Manaus: UFAM, 2012.

FRANZ, H. W.; HOCHGERNER, J.; HOWALDT, J. *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Springer, 2012.

GABOR, D. *Innovations: scientific, technological, and social*. New York: Oxford University Press, 1970.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

JÈGOU, François; MANZINI, Ezio; MERONI, Anna. *Design Plan. A Tool for Organising the Design Activities Oriented to Generate Sustainable Solutions*. Working paper, SusProNet conference, Amsterdam, 2005.

JÈGOU, François; MANZINI, Ezio. *Collaborative Services: Social Innovation and Design for Sustainability*. Milan: Edizioni POLI.design, 2008.

JONAS, W. *Design Research and its Meaning to the Methodological Development of the Discipline*. In R. Michel (Ed.), *Design Research Now*, pp. 187-206. Basel: Birkhäuser, 2007.

KRIPPENDORFF, Klaus. *On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That "Design Is Making Sense (Of Things)"*. *Design Issues*, 5(2), p. 9-39, 1989.

MANZINI, Ezio. *Making things happen: social innovation and design*. *Design Issues*, 30(1), p. 57-66, 2014.

MANZINI, E. *Design when everybody designs - An introduction to design for social innovation*. Cambridge, Londres: The MIT PRESS, 2015.

MERONI, Anna; FASSI, Davide; SIMEONE, Giulia. *Design for social innovation as a form of designing activism: an action format*. In: *Social Frontiers The*

next edge of social innovation research. London: Nesta, 2013. Disponível em: <<http://www.nesta.org.uk/event/social-frontiers>>. Acesso em 18 de dezembro de 2016.

MERONI, A. Strategic Design to take care of the territory. Networking Creative Communities to link people and places in a scenario of sustainable development. P&D Design 2008, 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design: São Paulo, 2008.

MIETTINEN, S., KOIVISTO, M. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing, 2009.

MILLER, P.; STACEY J. The Good Incubation. London: Nesta, 2014.

MORELLI, Nicola. Active, Local, Connected: Strategic and Methodological Insights in Three Cases. Design Issues, 27 (2), 2011.

MORELLI, Nicola. New Representation Techniques for Designing in a Systemic Perspective, paper presented at Design Inquires, Stockholm, 2007.

MOULAERT, F. The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. Edward Elgar, Cheltenham: UK, 2013.

MULLANEY, Tara. Thinking beyond the cure: A constructive design research investigation into the patient experience of radiotherapy. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Industrial Design. Umeå Institute of Design Research Publications, N°. 003, 2016. Disponível em: <<https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:903791/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em 8 de novembro de 2016.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The open book of social innovation. London: The Young Foundation/The Basingstoke Press, 2010.

NOGUEIRA, M. D. P. (Org.). Extensão Universitária: diretrizes conceituais e políticas. Belo Horizonte: PROEX/UFMG, 2000.

NOVY, A; LEUBOLT, B. Participatory budgeting in Porto Alegre: social innovation and the dialectical relationship of state and civil society. Urban Studies. 42, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, 2010

PHILLS JR, James; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale. Rediscovering Social Innovation. In: Stanford Social Innovation Review, Fall: 2008.

ROCHA, J. C. A reinvenção solidária e participativa da universidade - Um estudo de caso múltiplo sobre rede de extensão universitária no Brasil. Tese de D.Sc., FAGED/Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/10189/1/Rocha,%20Jose%20Claudio.pdf>>.

Acesso em 17 de dezembro de 2016.

SACHS, Jeffrey D. *The Age of Sustainable Development* Columbia University Press, 2015

SANDERS, E.; STAPPERS, P. 'Co-creation and the newlandscapes of Design', *Codesign*, 4(1), p. 5-18, 2008.

SANTOS, Boaventura S. *A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade*. São Paulo: Cortez, 2004.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. 2. ed. - São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Silvio Bitencourt da. *Inovação Social: um estudo preliminar sobre produção acadêmica entre 2001 e 2011*. In: *AnaisConvibra*, 2011. Online: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2597.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2597.pdf)>. Acesso em 20 de abril de 2017.

TAYLOR, J. B. *Introducing Social Innovation*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.