

## **Cenário DOS: uma aplicação em grupo de pacientes oncológicos**

### *DOS scenarios: an application in a group of cancer patients*

**Isabel Cristina d'Avil Oliveira, MSC, UNISINOS**

i.davila@terra.com.br

**Karine de Mello Freire, Dra, UNISINOS**

kmfreire@unisinós.br

#### **Resumo**

Este artigo aborda o tema da aproximação entre o design e a inovação social e investiga a aplicação da ferramenta de cenários futuros no projeto de planejamento estratégico de uma instituição de pacientes oncológicos paranaenses. O cenário DOS foi o método adotado para o exercício, conduzido em um grupo híbrido, entre lideranças e voluntários esporádicos da instituição. A ideia inicial é de que os princípios de DOS podem ser empregados em ONGs a partir de algumas adaptações ao método, mantendo as mesmas bases iniciais. Esta premissa se confirmou nos primeiros encontros, nos quais foi aplicada a primeira e a segunda fase do método.

**Palavras-chave:** Inovação Social; Design; Instituições; Cenário

#### **Abstract**

*This article addresses the issue of rapprochement between design and social innovation and investigates the application of the future scenarios tool in strategic planning project of an institution cancer patients, from Paraná. The DOS scenario was the method adopted for the exercise, conducted in a hybrid group, between leaders and sporadic volunteers of the institution. The initial idea is that the principles of DOS can be employed in NGOs from some adjustments to the method, keeping the same initial bases. This assumption is confirmed in the first date on which was applied the first and second stage of the method.*

**Keywords:** Social Innovation, Design, Institution, Scenarios

## 1. Introdução

Este artigo trata da aplicação da ferramenta de cenário futuro DOS em uma instituição de pacientes oncológicos paranaenses, buscando testar o emprego do modelo na sociedade civil formalizada, em um grupo diverso das comunidades criativas, para o qual foi desenvolvido.

Estrutura-se em três partes principais: inicialmente, apresenta-se brevemente o contexto da sociedade civil e o espaço, mais recentemente, ocupado pelo design em projetos de inovação social. Em seguida, o método de cenário DOS, descrevendo-o e discutindo a aplicação deste em instituição da sociedade civil. Nesse sentido, discute-se a viabilidade do deslocamento do emprego para os referidos atores, refletindo sobre as aproximações estruturais existentes entre ambos. Por fim, parte-se para a apresentação do exercício realizado em 2015, em uma instituição que está elaborando seu planejamento estratégico para os próximos três anos.

Testamos a construção de DOS em instituições nos últimos dois anos. Este caso específico, resulta no aprimoramento dos primeiros exercícios, trazendo as adaptações que vêm se mostrando necessárias, de tempo e de uso dos instrumentos de design definidos para condução do trabalho.

As entrevistas preliminares e o *workshop* ocorreram entre novembro e dezembro de 2015. Estes, correspondem as fases um e dois do método. A fase três, pós *workshop*, iniciou em 2015 e deverá ser concluída assim que tiver finalizada a captação de recursos.

## 2. O Contexto do Design projetando Inovação Social para a Sociedade Civil

Em entrevista concedida ao programa Roda Viva (2000), Morin declara acreditar que as organizações do terceiro setor (ONGs) são a vanguarda da cidadania. Elas detêm uma consciência dos problemas universais e representam manifestações espontâneas não ligadas a partidos ou governos. Ao referir-se às organizações de caráter mundial, chama a atenção à característica transnacional, estando acima do interesse dos governos nacionais e, por esse motivo, mantendo-se menos suscetíveis às pressões de interesses internos ou do capital financeiro. Posteriormente, na análise de Castells a respeito dos movimentos que ganharam força por meio das redes digitais, como o Occupy Wall Street (CASTELLS, 2013), o pesquisador afirma que os movimentos sociais, ao longo da história, têm sido os motores de transformação social.

Estas insituições representam novos espaços de atuação aos designers, que expandem e diversificam sua atividade, vislumbrando os recursos sociais utilizados na proposição de projetos socialmente inovadores. Para Margolin (1996, p. 48), “quando o design não se limita a produtos materiais, os designers podem influir nas organizações e nas situações de diversas maneiras”. A proposta de Margolin é pensar a atuação do designer, refletindo como ele pode projetar produtos e serviços de uma maneira a não ser mais um agente da degradação dos recursos do planeta. O autor observa que esses profissionais devem buscar a habilidade de demonstração, que ele refere como “arte da demonstração” (MARGOLIN, 1996, p. 48), para conciliar os aspectos da expansão com os aspectos da atenção ao esgotamento do modelo de

consumo indiscriminado. Neste ambiente, o design passa também a representar um espaço de questionamento dos modelos dos processos.

Em artigo no qual trata da sua prática de designer para facilitar projetos de co-criação entre órgãos do governo dinamarquês e atores civis, Bason (2010) defende a ideia de que o crescimento da turbulência do sistema social pode estar associado ao crescimento sistemático dos trabalhos de design na esfera pública. Destaca os resultados obtidos pelos projetos de inovação social nos quais foram usadas pesquisas de inspiração etnográfica para identificar as necessidades e expectativas dos beneficiários de serviços públicos. Cita Austrália, Nova Zelândia, Singapura, França, Dinamarca, Reino Unido, Canadá e os Estados Unidos como países que vêm usando a abordagem de design para impulsionar a inovação. Indica a satisfação dos e a racionalização de processos entre os benefícios possíveis de serem mensurados após a conclusão dos projetos orientados pelo design e relata casos de serviços totalmente modificados pelas pesquisas com os atores finais, em que foram conduzidas experiências positivas de co-criação. Para ele, a maneira criativa como o design trabalha a inovação social permite aos governos projetar formas de combater os desafios perversos da estrutura social para além das soluções conhecidas.

A transformação, que parte da base da constituição social, vem sendo tema cada vez mais relevante nos estudos de design. Staszowski et al. (2013) enxergam na organização dos atores sociais a saída para a resolução de problemas locais e apontam o exemplo de uma série de projetos de inovação social construídos em conjunto com comunidades e desenvolvidos pelo laboratório DESIS pertencente à Parsons University. Os autores afirmam que o designer tem espaço para agir nesse contexto social acessando e compreendendo as realidades em que os atores estão inseridos, partindo da visão sistêmica do ambiente. No pensamento sistêmico, tudo que está à volta é percebido, levando à construção de um entendimento mais qualificado e abrangente dos problemas da humanidade (Capra, 2012; Morin, 2000). A visão sistêmica propõe uma nova organização do conhecimento, que leva ao pensamento complexo e, através deste, o desenvolvimento de novos significados e da ação estratégica do design (MERONI, 2008).

Segundo Manzini (2008), a ferramenta de cenário é a que melhor suporta a ação estratégica do design. Passa-se ao aprofundamento desse conceito para propô-lo no processo de inovação social dos projetos da sociedade civil.

### **3. Cenário DOS**

A imprevisibilidade dos acontecimentos confere ao exercício de planejamento um caráter de instabilidade sujeito a algumas falhas diretamente relacionadas à insuficiência de dados para administrá-lo. “O futuro não é completamente previsível, nem completamente aleatório” (relatório Shell, 2013, p.7). Assim, o desenvolvimento de técnicas prospectivas, que permitam analisar os dados do presente e projetar futuros plausíveis tornou-se uma prática necessária à gestão dos governos, organizações e organizações em sua busca de conter riscos. É nesse nicho que se encontra a ferramenta de construção de cenário. Fundamentalmente, ela atua na análise dos sinais do presente a fim de determinar premissas que permitirão imaginar futuros plausíveis. O objetivo final é traçar estratégias rumo à elaboração de caminhos mais adequados.

Os cenários fornecem pontos de vista qualificados, pois toda a dinâmica do grupo é alicerçada na reflexão sobre um vasto volume de informações coletadas entre os setores que se interseccionam com o tema em pauta. Assumindo uma gama de possibilidades mais ou menos favoráveis, os resultados esperados na construção de cenários são essencialmente a descrição de futuros prováveis para, a partir daí, agir criando estratégias de enfrentamento e de transformação, investindo em ações que possibilitem ampliar a influência dos aspectos considerados positivos. Segundo Manzini (2001), é o que se pode definir como "projetar o futuro", ou seja, construir o futuro pela ação dos atores. Na visão do autor, os grupos organizados para o desenvolvimento desse exercício constroem estratégias para si, mas que também podem impulsionar outros agentes de forma a levar mudanças e inovação em contextos mais amplos. A presente pesquisa, ateu-se ao cenário DOS. Desenvolvida por Manzini e Jégou (2000), a metodologia propicia o desenvolvimento de um espaço de discussão criativa, com o objetivo de chegar a soluções sustentáveis para os problemas do cotidiano.

A descrição desse cenário é largamente documentada no relatório final "The construction of Design Orienting Scenario Final Report"(MANZINI; JÉGOU, 2000). que descreve o exercício para o projeto SusHouse, financiado pela União Europeia. O relatório SusHouse apresentou o processo (MANZINI; JÉGOU, 2000) e a estrutura conceitual. Inicialmente, tem-se que DOS são baseados na mudança da concepção do SPS, em vez de procurar influir em mudanças do sistema político, como no caso dos cenários *Politics Oriented Scenarios* (POS).

A tarefa de construção de cenário interage o tempo todo com o processo de investigação do tema. Basicamente, dividido em três etapas, num primeiro momento o DOS estrutura a problemática, mapeando o contexto e fornecendo oportunidades de momentos criativos entre as partes interessadas. Na sequência, agrega as ideias em blocos de semelhanças para, a partir daí, encaminhar a finalização das ideias resultantes da discussão dos pequenos grupos. Só as proposições completas e consistentes serão mantidas e levarão à construção final dos cenários resultantes desse exercício.

Descreve-se a seguir um compilado da estrutura processual da ferramenta DOS, que se articula em três componentes:

Componente	Questão central
Visão: é o componente mais específico do cenário.	"como o mundo será se ...?".
Proposta: é o componente que dá forma concreta a uma visão, transforma-a em um cenário real.	"o que tem que ser feito para implementar essa visão?".
Motivação: é o componente que dá significado e legitimação à existência do cenário. É o componente mais racional e técnico do processo de construção de cenário e é composto por objetivos gerais e específicos (e por suas avaliações finais).	"Por que esse cenário é relevante?".

**Quadro 1 – Visualização dos Componentes de DOS Fonte: elaborado pela autora a partir de Manzini (1992).**

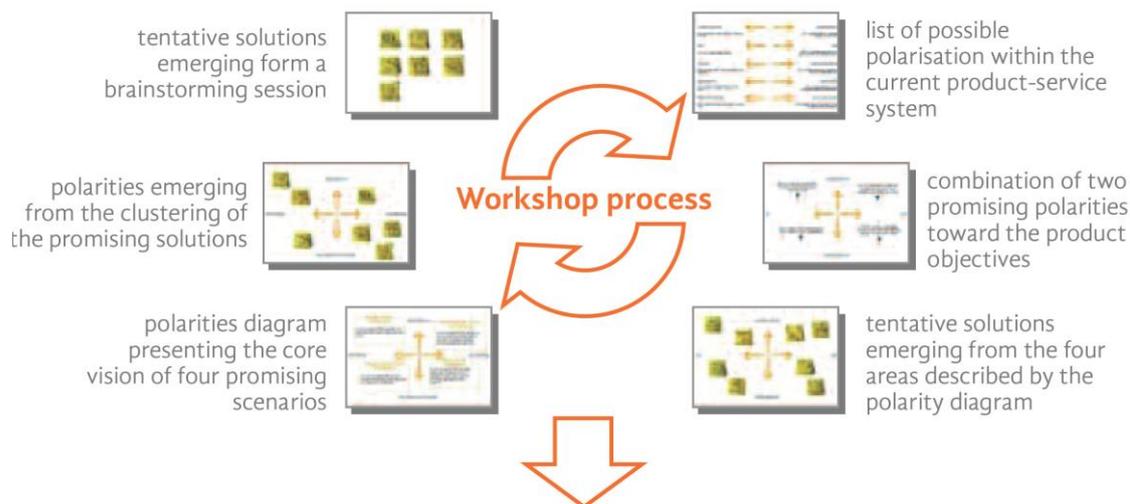
O processo é composto por três macrofases. A primeira antecede a construção dos cenários. A coleta considera as macrotendências e os possíveis impactos em nível da sustentabilidade socioambiental. Elas são de caráter amplo, determinando mudanças regulares e de extensa duração que já existiam antes e continuarão depois do projeto; e pequeno, correspondendo a alterações temporárias que ocorrerão apenas no período do projeto. Munidos com o primeiro conjunto de informações, o grupo apresenta as ideias iniciais que servirão de base para a direção dos trabalhos. (FIG. 1)



**Figura 1 – Fase de Preparação Fonte: Manzini, Jégou, Meroni, 2004.**

A segunda fase é composta pelo workshop, dividido em projeto indutivo e dedutivo. As sessões criativas podem ser conduzidas em subgrupos por brainstorming e a apresentação para o grande grupo pode ser por meio de desenhos, com destaque para um slogan que ajude a acentuar uma característica específica. No agrupamento e organização, as tentativas de solução indicam direções favoráveis, representadas na sequência em um gráfico de polaridades.

O processo dedutivo é composto de três fases: lista de possíveis polarizações; combinação de duas polarizações; e as sessões criativas. No primeiro, há várias polaridades, sugerindo mudanças possíveis no atual SPS. O segundo define o par de maior pertinência. Por fim, o terceiro é composto de brainstorming, gerando novas tentativas de soluções (FIG. 2).



**Figura 2 – Workshop** Fonte: Manzini, Jégou, Meroni, 2004.

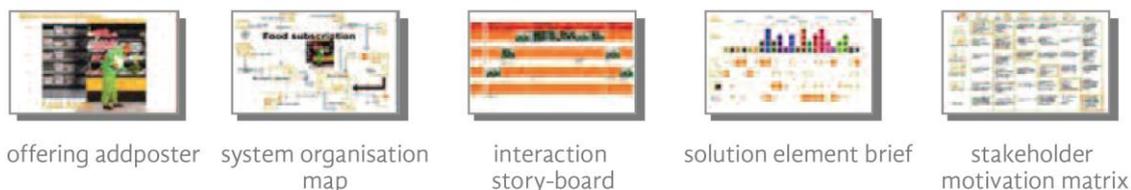
A interação entre os processos indutivo e dedutivo levará à convergência da visão da maioria dos atores e normalmente será descrito em um gráfico de polaridades, no qual o conjunto de algumas visões envolverá ideias preliminares indicando grupos de ideias sobre o futuro (FIG. 3).



**Figura 3 – pós-workshops** Fonte: Manzini, Jégou, Meroni, 2004.

A fase seguinte à construção dos cenário visa a experimentar as soluções com o uso das ferramentas de design. Cada um dos cenário descritos é testado pela aplicação das cinco ferramentas: pôster de propaganda, usado para mostrar ao mercado a visualização da solução proposta; o mapa do sistema, que descreve a organização do sistema geral, mostrando o fluxo de bens e serviços entre as partes; *story-board interaction*, que mostra o desempenho da solução em uma linha de tempo, sequência de imagens estáticas que representam os passos da interação entre quem fornece e quem utiliza o SPS. O próximo é o elemento de solução breve. Seu objetivo é visualizar a conexão entre todos os elementos da solução, que são necessários para executar o SPS (horizontal) e as diferentes opções para cada elemento (vertical). E a matriz de motivação dos *stakeholders*, apresenta os atores e suas intenções, suas motivações, sua contribuição potencial para os benefícios da parceria (FIG. 4).

### Design Plan formalising the solution



**Figura 4 – testagem Fonte: Manzini, Jégou, Meroni, 2004.**

O sistema de referências que compõe o capital de conhecimentos necessários está diretamente relacionado às organizações/empresas e consiste em itens de seu ambiente estratégico. O foco num sistema em particular tende a mostrar os efeitos das decisões individuais do compartilhamento de um grupo de atores a partir de uma ou mais visões. "DOS" é usado pelos atores para orientar as estratégias da comunidade, construindo soluções compatíveis com as expectativas positivas e factíveis.

Ao longo das publicações de Manzini sobre os cenário DOS, mais claramente de 2010 em diante, o autor foi paulatinamente deixando de referir-se a ele por essa denominação e passou a tratá-lo por Scenario SLOC. Entende-se que esse é um recurso do autor para lançar foco sobre as características que o definem frente aos demais. No seu entendimento, a metodologia é capaz de desencadear, encaminhar e orientar atores sociais, processos inovadores e atividades projetuais (MANZINI, 2010). Da mesma forma como os processos de inovação social devem buscar qualidade e soluções eficientes, nos cenário a procura é por uma visão motivadora do futuro, estimulante a ponto de os atores sociais sentirem-se levados a agir na direção desejável e viável (MANZINI, JÉGOU, MERONI, 2004).

Manzini e Staszowski (2013) afirmam que, para ser implementado, o cenário SLOC requer alto número de programas de design convergentes e pesquisas de desenvolvimento, para focalizar e desenvolver tais conjuntos de temas que delineiam os possíveis programas. Citam-se o desenvolvimento do artesanato tradicional e da alta tecnologia no âmbito da sociedade em rede; sistemas de produtos, serviços e comunicação capazes de capacitar as pessoas e as comunidades para resolver de forma colaborativa problemas da vida cotidiana; a valorização sustentável dos recursos físicos e sociais de determinado local ou região; e o alargamento e aprofundamento das qualidades emergentes que estão conduzindo as escolhas das pessoas em direção a formas mais sustentáveis de ser e de fazer.

Entende-se que o autor considera a necessidade de extrapolar os limites do projeto de cenário, no senso estrito, e agir também nos acontecimentos paralelos, no sentido de garantir mais efetividade dos resultados. Segundo Capra (1997) é somente pelo cruzamento das práticas que se chega a soluções potentes para resolver os problemas. Nesse sentido, Morin (2007) afirma que as ações frequentemente escapam ao nosso controle, portanto, é necessário traçar estratégias e ficar atentos aos elementos novos que produzem efeitos esperados no planejamento. As ações são dependentes do ambiente em que se desenrolam, não dependendo apenas da intenção ou intenções de seu autor. Cabe ao agente assumir que há riscos e imprevistos dirimíveis apenas pela visão estratégica sistêmica.

Observando os pilares “small” e “local”, Manzini aborda as diferenças impostas pela rede virtual. Como estão abertos e conectados, expostos em algum nível a essa rede, podem se

tornar diretrizes de novos projetos, alimentando-se constantemente e tornando-se mais resilientes à obsolescência. Small pode influenciar em grande escala na condição de mais um nó, interligado a infinitos outros. Local pode extrapolar seu espaço, ficando aberto ao fluxo de pessoas, ideias e informações.

Este método foi desenvolvido em comunidades criativas. Manzini as define como sendo:

Grupo de pessoas engajadas para a solução ou criação de novas possibilidades para problemas comuns, a partir de um processo de construção de um conhecimento social, voltado para a promoção da sustentabilidade social e ambiental. (MANZINI, 2007, p. 2, tradução da autora).

Tanto para as comunidades criativas quanto para os grupos organizados da sociedade, há um ou mais objetivos comuns os atores envolvidos. E estes, por sua vez, posicionam-se como agentes e atuam em conjunto na busca de soluções das demandas coletivas. Os conceitos de comunidade criativa e de sociedade civil se aproximam porque ambos tratam das pessoas na sua condição de agentes sociais atuando na melhoria das questões de seu interesse. Por outro lado, enquanto as primeiras são constituídas localmente, as demais podem (ou não) se formar a partir do agrupamento de pessoas distantes fisicamente, com o objetivo de tratar de questões sem o imperativo de possuírem caráter local.

Há em DOS uma limitação no alcance, proposta pelo próprio modelo. Assim, ao posicioná-lo na comunidade, os autores restringem os problemas e as alternativas aos recursos e à abrangência das pessoas diretamente envolvidas. Para Manzini, a sociedade sustentável será baseada em algo *small, local, open and connected* (SLOC), considerando a interação em escala humana e as soluções na dimensão equivalente à capacidade de gestão dos indivíduos. Isso, segundo o autor (2013), permite trocas mais ricas de conhecimentos e de práticas.

Neste ponto, porém, levanta-se o seguinte questionamento: se, na sua constituição, as propostas do método de cenário DOS se limitam às questões localmente identificadas, será viável pensar em um movimento de *scale-up*, ou seja, de estabelecimento de um novo patamar, talvez até uma mudança do *mainstream*, para propor uma nova atuação de DOS, considerando problemas da sociedade civil, não delimitados em espaços do cotidiano da comunidade?

Para tal, buscaram-se respostas a partir da visão de Manzini sobre a atividade de design e o posicionamento dos designers nos processos de inovação social. O autor defende que o design está caminhando para ser mais sistêmico e mais largo na participação de distintas pessoas e que, para receber o adjetivo “social”, deve mudar as condições do sistema; rediscutir a posição do indivíduo na sociedade; propor mudanças. O espaço de excelência profissional do designer é o da pesquisa e desenvolvimento das ferramentas e dos significados. Assim, as questões da ordem da sociedade civil estão no âmbito da atuação dos designers e o ambiente acadêmico é o lugar privilegiado para propor e testar novas aplicações nas quais podem ser viáveis incluir outras formações de grupos.

#### **4. DOS no Planejamento do Instituto HUMSOL**

A aplicação do cenário DOS no Instituto HUMSOL – grupo de voluntários atuantes na causa do câncer, principalmente mama, próstata e pele – é a de resultado mais efetivo entre

os estudos de 2014 e 2015. Isso porque, ao longo deste período, foram efetuadas as adaptações relativas às especificidades dos atores pertencentes à sociedade civil. Entre elas, pode-se considerar como mais decisivas: considerar a dinâmica ativista dos participantes na condução, tendo o designer o papel de facilitador/mediador; assegurar que a fase de preparação reflita, em boa parte, a soma dos conhecimentos dos participantes sobre a prática diária, considerando sua larga experiência no problema abordado; no *workshop*, aplicar o método indutivo e dedutivo alternadamente, para encaminhar a construção das visões de forma a dirimir a ansiedade do grupo de validação das possibilidades; dedicar mais tempo ao briefing, por ser o instrumento principal para a construção e o alinhamento de ideias que se seguirão; e, por fim, dedicar o maior tempo individual à prototipação, para a qual foram usadas peças de lego em todos os exercícios. Os instrumentos aplicados variam pelo tempo disponível (que precisou ser adaptado à condição dos participantes) e pelo perfil do grupo, mas, de maneira geral, observou-se que a qualidade do resultado final é influenciada pelo gerenciamento da ordem e do tempo dos instrumentos, com o uso de poucos deles em cada sessão do *workshop*.

Considerando o recurso financeiro reduzido e o limite de final de ano, a fase pós *workshop* não foi executada. Não foi possível executar a sequência da aplicação, mas as primeiras análises já foram efetuadas.

O trabalho com o Humsol, foi uma iniciativa da diretoria do instituto, com o objetivo de atingir um patamar mais elevado na discussão dos seus processos de trabalho na defesa dos direitos dos pacientes oncológicos. Seu principal problema é a captação e retenção de voluntários aptos e disponíveis para desempenharem as principais tarefas da instituição.

A fase inicial contou com duas reuniões virtuais e uma presencial e a coleta de dados para identificar as macro-tendências e organizar as informações para subsidiar a fase do *workshop*. Nesta fase, as informações coletadas em sites do governo, notícias e outras fontes de informação sobre a patologia e a saúde pública, formaram o banco de dados para a identificação das macro-tendências. As informações colhidas pelos voluntários também contribuíram para estas, mas serviram principalmente à escolha dos instrumentos do *workshop* e definição da dinâmica. Considerando, aqui, a necessidade do design se adaptar ao ecossistema e a sua capacidade de ser flexível às demandas.

Na fase do *workshop*, houve 18 participantes, todos voluntários do Humsol, sendo 90% pacientes oncológicos de câncer de mama. Nas horas iniciais, as tensões de relacionamento trouxeram um item a mais a ser gerenciado pela condução da designer, muito exigida na mediação. No decorrer da prática dos instrumentos, o grupo foi se apropriando do processo e tornando-se mais consciente das consequências de cada tarefa e como estavam se encaminhando para focar no tema. Neste momento, em torno de 1/4 das atividades decorridas, o grupo tornou-se mais pró-ativo e aparentemente empoderado. Esse momento foi claramente marcado pelo crescimento da visão convergente.

As visões convergentes estão diretamente associadas à noção de identidade comum. Para Manzini (2010), só é possível haver sintonia entre os participantes do grupo se há identificação entre eles, pois a interpretação de um dado é resultado da construção cultural dos atores. Observa-se a partir desse momento um sentido ampliado de responsabilidade pelo resultado do trabalho e um esforço de aprofundar as dinâmicas do grupo.

Outro momento bastante significativo foi a construção dos cenários com as peças de lego. Divididos em quatro grupos, a atividade os levou muito além das demais. Precisa ser

considerado que o nível de entrosamento entrou num positivo ascendente e que as informações das macrotendências já haviam sido amplamente discutidas. Porém, o ambiente lúdico que o lego oportuniza fortalece a criatividade, uma das principais capacidades do design e amplamente explorada nos cenários.



**Figura 5 – Exemplo de protótipo de cenário. Fonte: Cenário HUMSOL, 2015**

Os quatro cenários descreviam o alcance do trabalho com os voluntários em um período de três anos. Os conceitos “efetivo”- “pontual”, “antigo” - “novo”, serviram de base para os seguintes: “Pilar HUMSOL”, “Amigo HUMSOL”, “Mais HUMSOL” e “À frente HUMSOL”.

A experimentação das soluções e a produção de projetos destinados ao enfrentamento e/ou fortalecimento das marotendências não foram realizadas, mas serviram de subsídio para um projeto escrito e apresentado a um dos financiadores das instituições de saúde. Em abril de 2016, se favorecido pela captação deste projeto (ainda em análise), a aplicação de todo método será concluída.

## **5. Conclusão**

O ponto de partida desta pesquisa foi a percepção de que a ferramenta de cenários pode ser valiosa no planejamento das instituições da sociedade civil e que DOS pode ser um método que atenda a esses atores.

A despeito das crescentes pesquisas em design sobre cenários, inovação social e inovação social, os modelos de cenários disponíveis atualmente não atendem totalmente as especificidades deste setor. Por outro lado, DOS mostrou-se apto a algumas adaptações são positivos os resultados de sua aplicação nas instituições brasileiras.

Uma das principais características do trabalho com esse perfil de atores é a necessidade de compreender as trocas e relações interpessoais que acontecem. Para tanto, é preciso que o designer conheça as dinâmicas sociais do grupo que facilita.

Por fim, está clara a viabilidade da aplicação e a validade dos resultados. O maior impeditivo está na obtenção de recursos regulares para o aprofundamento das pesquisas e futura difusão entre o meio social.

## Referências

BASON, C. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society**. Grã Bretanha: The Police Press, 2010.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 2012.

CASTELLS, M. **Redes de indignação e de esperança**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013

MANZINI, E. The scenario of the multi-local society. *In*: CHAPMAN, J.; GANT, N. **Designers, visionaries plus other stories**. London: Earthscan, 2007.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Collaborative services: social innovations and design for sustainability**. Poli Design, 2008.

MANZINI, E. JÉGOU, F. **The construction of design-orienting scenarios**. Final Report, SusHouse Project, Netherlands, Delft University of Technology, 2000.

MANZINI, E.; LEONG, B.D. **Strategic design and design for sustainability**. A general overview and some consideration on the Chinese context, paper presented to the Tsinghua, China, 2001.

MANZINI, E; JÉGOU, F.; MERONI, A. **Module B: Design- Oriented Scenarios**: *In*: MARCEL, C.; DIEHL, C. RYAN, C. **Design for Sustainability: a step by step approach**. United Nations Environment Programme (UNEP) and Delft University of Technology. DELFT: 2004. Disponível em: <http://www.d4s-sbs.org> , acessado em 14/06/2013.

MARGOLIN, V. **The idea of design**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

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

MORIN, E. **Entrevista concedida ao Programa Roda Viva**, 18/12/2000.

SHELL. **Cenários sob Novas Lentes: mudança de perspectiva para um mundo em transição**, 2013. *In*. <http://www.shell.com/bra/futuro-da-energia/shell-cenarios/previsoes-futuro.html>. Acessado em 25/09/2013.

STASZOWSKI E. *et al.* **Reflections on designing for social innovation in the public sector: a case study in New York City**. Desis Network, 2013.