

## 5

### Questões para o espaço de ação do designer

O capítulo apresenta duas questões que podem se revelar decisivas no desenvolvimento de experiências criativas que visam Inovação Social em contextos sociais que sofrem por vários problemas como exclusão social, pobreza, violência, desigualdade, etc. Trata-se das **divergências temporais** que podem ocorrer entre os atores envolvidos em um projeto e da presença de **forças**, de interesse e poder, exercidas pelos atores locais, que podem afetar o seu desenvolvimento. Acredita-se que a sua discussão e investigação seja importante para a realização de experiências futuras e para contribuir ao desenvolvimento, crescimento e melhoria desta abordagem no âmbito da disciplina.

Os conceitos abordados neste capítulo surgiram inicialmente ao longo da fase de pesquisa de campo. Foi possível ver como muitas dinâmicas que ocorreram com e entre os agentes locais influenciaram o desenvolvimento do projeto: imprevistos e dificuldades na implementação de um processo co-criativo e na atuação do designer neste território. Essas dinâmicas foram depois analisadas, aprofundadas e confirmadas por meio das entrevistas realizadas com designers profissionais com experiência neste tipo de contexto. Isto, aliado a uma nova revisão teórica destinada a aprofundá-las e formulá-las, permitiu compreender a sua natureza, como afetem o processo de Design e como podem ser consideradas pelo designer no desenvolvimento de suas ações. Tudo isso será agora apresentado e exemplificado pela própria experiência de campo, as entrevistas realizadas com os membros da ONG, com as designers e através de novos referenciais teóricos.

#### 5.1.

#### **Divergências temporais**

De acordo com a Dille e Söderlund (2011), o **tempo** é um elemento fundamental em um projeto, tanto no que concerne ao seu desenvolvimento quanto a sua análise. Os dois autores apresentam três razões subjacentes à esta importância: em primeiro lugar, um projeto, bem como as atividades que o compõem, é

geralmente avaliado em relação ao alcance dos objetivos sem intervalos de tempo preestabelecidos; em segundo lugar, cada projeto requer dos seus participantes a realização de uma série de ações que vão além dos procedimentos de trabalho padronizados e que requerem, portanto, uma mútua adaptação e sincronização das suas rotinas. Neste processo o tempo não só desempenha um papel importante, mas se apresenta de forma diferente. Finalmente, um projeto normalmente requer a intervenção de unidades organizacionais e operacionais contextuais, cada uma das quais tem seus próprios métodos e tempo de desenvolvimento das ações que na gestão do projeto devem ser coordenados globalmente, ou seja, devem ser estabelecidos alguns procedimentos e um **tempo global** do projeto.

Acredita-se que o que Dille e Söderlund (2011) afirmam seja válido no desenvolvimento das experiências de Design participativas aqui consideradas, seja pelas razões por eles apresentadas, seja por outras razões identificadas no curso da pesquisa e que são específicas deste tipo de projetos. Antes de aprofundá-las serão apresentados alguns conceitos úteis à contextualização e compreensão da questão.

Há em geral duas modalidades para considerar o **tempo**: como **fenômeno objetivo** ou como um **fenômeno social** (SABELIS, 2009). No primeiro caso, é um elemento independente do contexto e do projeto, é imposto externamente e pode ser dividido em intervalos e estruturado a partir dos objetivos estabelecidos. Labianca *et al.* (2005) argumentam que esse ponto de vista, no entanto, não leva em consideração o contexto cultural onde o tempo está inserido, o qual desempenha um papel fundamental ao influenciar e ao definir os elementos temporais. Ao mesmo tempo, Dille e Söderlund (2011) descrevem o tempo de um projeto como o resultado das instituições que atuam nele, porque cada uma delas é caracterizada por seu próprio tempo que, conseqüentemente, influencia o tempo global: “reconhecemos que as orientações temporais podem ser institucionalmente conexas e que as afiliações institucionais podem modelar e mapear ritmos e orientações temporais do projeto” (DILLE, SÖDERLUND, 2011, p. 482).

Concorda-se aqui com Labianca *et al.* (2005) e Dille e Söderlund (2011) no sentido de que em experiências de Design participativas o tempo deve ser considerado como um elemento social. Cada entidade que participa tem o seu próprio tempo e o tempo de um projeto é definido e estruturado a partir das entidades existentes no contexto de execução. Este conceito foi verificado em diferentes momentos da pesquisa: por exemplo, podem-se lembrar as observações da

pesquisadora sobre a existência de um tempo diferente e específico do contexto ao longo do desenvolvimento da pesquisa de campo; ou quando Martins relata na entrevista que as comunidades de artesãos com as quais colabora têm um tempo diferente, e que isso representa uma dificuldade no desenvolvimento dos projetos (comunicação verbal)<sup>130</sup>. A este respeito, Dille e Söderlund (2011) argumentam que o tempo é um entre muitos desafios a serem enfrentados no desenvolvimento de um projeto no nível de cooperação e colaboração entre os diferentes atores participantes. Definem, com efeito, os projetos como entidades complexas nas quais são necessárias mediações igualmente complexas entre normas, interesses e objetivos diferentes, e cuja complexidade é maior no caso de projetos políticos, públicos ou institucionais, bem como no caso de **projetos interinstitucionais**. Nestas situações as divergências, dificuldades e os desafios relacionados aumentam.

Os capítulos 3 e 4 confirmam a existência de conflitos e de dificuldades de integração temporal, seja entre os diferentes atores de um projeto de Design participativo, seja entre as dinâmicas desenvolvidas por eles e as existentes no contexto da realização. Esses conflitos e dificuldades são causados por **divergências temporais**. Trata-se de um conceito cuja compreensão pressupõe antes o entendimento do que sejam **normas temporais**, **projeto interinstitucional** e de **alinhamento** e **desalinhamento temporal**, e de como com esses conceitos se relacionam.

Em primeiro lugar, é necessário compreender que cada ator de um projeto segue um conjunto de normas temporais determinadas a partir do ambiente institucional de pertencimento. Por **normas temporais** entendem-se as regras que determinam o momento em que as atividades são realizadas, a sua velocidade e a percepção do tempo de um determinado ator (KROHWINKEL-KARLSSON, 2008). Consequentemente, isto significa que os atores que pertencem ao mesmo ambiente compartilham regras e métodos de comportamento que se manifestam em nível temporal. De fato, seguem os mesmos processos burocráticos, têm prazos em comum, compartilham rotinas etc. É então facilitada uma homogeneização temporal dos processos, também conhecida como **isocronismo**. Esta situação é bastante comum dentro de um mesmo ambiente, mas é muito rara em projetos que envolvem atores pertencentes a diferentes ambientes institucionais.

---

<sup>130</sup> Martins, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 10/6/2013.

Esta última situação, de ambientes institucionais diversificados, é chamada de **projeto interinstitucional**. De acordo com Dille e Söderlund (2011), é um tipo de situação onde o projeto é ainda mais complexo porque os atores envolvidos respondem a regulamentações, leis e dinâmicas diferentes. Esses projetos geralmente são únicos porque desenvolvidos por atores que têm um histórico limitado de trabalho em conjunto e, muitas vezes, poucas perspectivas de continuar a fazê-lo no futuro. Nestes casos, geralmente são feitos inúmeros esforços de integração e as discussões sobre as regras a serem seguidas.

Esta é uma situação comum no desenvolvimento de experiências de Design participativas para a Inovação Social. Ao considerar, por exemplo, a situação de realização da experiência do campo, nela havia três atores: o designer, a ONG e o contexto. A ONG e o contexto, no sentido da população e todos os elementos que influenciam as suas dinâmicas e evoluções, pertenciam ao mesmo ambiente institucional; enquanto o designer, que veio de outro, tentava acessá-lo e agir nele. O designer, então, tinha percepções e procedimentos diferentes. Importante lembrar, no entanto, que a ONG trazia consigo regras e regulamentos de outros ambientes, como o dos financiadores. É esta também a situação apresentada pelas experiências das designers entrevistadas. No caso das **Mulheres da Palha** havia um banco, as designers, o grupo de artesãs e os atores do contexto local; ou em relação aos projetos realizados por Martins, estes geralmente incluem: o designer, a comunidade artesanal e uma instituição.

Ainda de acordo com Dille e Söderlund (2011), raramente em projetos interinstitucionais existe uma situação de **alinhamento temporal**<sup>131</sup>, ou seja, dificilmente as percepções de tempo e velocidade de ação são alinhadas e as atividades e as diferentes fases sincronizadas. Mais frequentemente há uma situação de **desalinhamento temporal**<sup>132</sup> em que as fases e a sua implementação diferem e geram problemas de sincronização e colaboração. Esta situação, se não gerenciada adequadamente, exerce um impacto negativo no projeto.

O desalinhamento parece ser uma situação que pode facilmente ocorrer no desenvolvimento dos projetos considerados. Ocorreu por exemplo no caso da pesquisa aplicada realizada no Complexo da Maré onde a análise, de fato, evidenciou

<sup>131</sup> **Alinhamento temporal** é a expressão escolhida para traduzir *temporal fit* usada por Dille e Söderlund no artigo *Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits* (2011).

<sup>132</sup> **Desalinhamento temporal** é a expressão escolhida para traduzir *temporal misfit* usada por Dille e Söderlund no mesmo artigo (DILLE; SÖDERLUND, 2011).

repetidas faltas de alinhamento de ações e fases. O mesmo, como foi visto no capítulo 4, ocorreu nas experiências de Martins, Geammal e Tanaka. A partir dos dados coletados, acredita-se que este tipo de situação seja causada por algumas **divergências temporais**, ou seja, diferenças nas normas temporais possuídas pelos diferentes atores e na sua percepção do elemento tempo. Seu entendimento é de fundamental importância para o desenvolvimento dos projetos, seja porque permite considerá-las e evitar possíveis conflitos, seja porque, em alguns casos, essas divergências podem ser utilizadas para o benefício dos projetos. Foram identificadas quatro diferentes categorias de **divergências temporais** que podem ocorrer ao realizar experiências participativas de Design voltadas à Inovação Social em contextos sociais frágeis, de conflito e marginalizados. São as seguintes:

- 1) Divergências entre as normas temporais do Design e as normas do contexto e sua evolução;
- 2) Divergências entre a velocidade de ação do designer e a velocidade de participação da população;
- 3) Divergências entre as normas temporais do Design e as normas temporais das instituições parceiras;
- 4) Divergências entre as normas temporais do Design e o tempo necessário à inserção no contexto.

Essas divergências serão a seguir detalhadas, ilustradas e discutidas.

### **5.1.1. Divergências entre as normas temporais do Design e as normas do contexto e da sua evolução**

A expressão **dimensão temporal do Design** é usada aqui para designar todas as características temporais que qualificam o desenvolvimento de projetos e a ação e presença do designer. Trata-se, por exemplo: do tempo entre o início do processo e a realização do resultado; do ritmo que regula o desenvolvimento e a alternância das ações; da sua repetição ou variação; do ritmo do ciclo ação-reação-ação; da percepção temporal do designer na estruturação do processo e da modalidade temporal de desenvolvimento. Em relação à **dimensão temporal do contexto** lembra-se especificamente: a velocidade da mudança; a velocidade de compreensão e adoção de novas dinâmicas; a velocidade de desenvolvimento das ações e o intervalo entre as diferentes ações.

A atividade de Design é um processo de inovação rápido. Em geral, o desenvolvimento de um projeto, a sua execução e a obtenção do objetivo e/ou da mudança planejada ocorrem em um intervalo de tempo pré-determinado, concentrado e por meio de ações *ad hoc*. A partir dos dados possuídos, estas características parecem estar em contraste com as dinâmicas típicas dos projetos participativos, como visto no caso realizado e foi confirmado pelas designers entrevistadas. A situação se verificou tanto quando a ação do designer se concentra sobre um grupo e produtos muito específicos – como a realização de identidades visuais de Martins – quanto quando ele não age em relação a um objeto e com um grupo bem definidos, mas visa promover uma melhoria geral das condições de vida, como no caso do Complexo da Maré e nos exemplos dados por Tanaka e por Geammal. Em todas essas situações houve dificuldades na execução dos processos imaginados e na consecução dos resultados desejados. Acredita-se que uma das razões seja a discrepância entre as normas temporais do Design e as do contexto de ação e da sua evolução. Nesta categoria podem ser individuados dois tipos de divergências: as relacionadas com o tempo de desenvolvimento das ações e as relacionadas com o tempo necessário para obter uma mudança em e do contexto.

#### **5.1.1.1.**

##### **Divergências relativas ao tempo de desenvolvimento das ações**

O primeiro caso é, pois, uma situação em que o tempo de execução das ações de Design, seja no sentido de momento de realização, seja no sentido de velocidade ou duração, não coincide com o tempo do contexto. O tempo que o contexto, sujeito e objeto do projeto, pede e impõe. O termo “impor” é aqui usado porque é o designer, elemento externo, que está tentando entrar e operar em um contexto com normas temporais específicas; de fato, em situações participativas, ou seja, onde se compartilha o processo criativo e há a tentativa de inclusão e empoderamento do “usuário”, bem como em situações onde o Design atua em um ambiente real e social, é este sujeito-objeto que prevalece na determinação do ritmo projetual em função de seu tamanho, da natureza e importância que detém. O fenômeno aqui discutido pode ser observado tanto em ações cotidianas e aparentemente irrelevantes, quanto nas planejadas e formalizadas como parte do processo projetual.

Lembra-se, por exemplo, conforme foi apresentado no capítulo 3, o tempo necessário para se deslocar no Complexo da Maré. Ir de um lugar para outro a pé ou

de carro, muitas vezes levou mais tempo que o imaginado devido às condições do solo, a circulação de veículos, a falta de infraestrutura e aos eventos que muitas vezes ocorreram. Foi a situação que aconteceu quando a pesquisadora-designer percorreu pela primeira vez a Maré junto com Claudio para distribuir os panfletos do curso de gastronomia. Deslocar-se, naquele caso, era tanto uma ação cotidiana quanto parte das ações de Design. Outro exemplo é o de quando o trajeto **Centro Cultural-Centro de Arte** foi interrompido e consideravelmente prolongado em virtude de um encontro ao longo do caminho com uma intervenção da polícia na favela. Uma vez impossibilitado o percurso até o **Centro de Arte** a pesquisadora-designer teve que esperar até o fim da operação em um local seguro<sup>133</sup>. Ou, ainda na primeira excursão com Cláudio, pode-se lembrar as várias tentativas mal sucedidas de encontrar alguém nas associações. Todas essas ações para serem realizadas exigiram uma quantidade de tempo bem maior que o planejado e conhecido pela designer, por causa do ritmo e das dinâmicas locais. Lembra-se que o **ritmo local** é determinado pelo conjunto de atores, infraestruturas ou sua ausência, e cultura.

A mesma divergência, como visto no capítulo 4, foi também percebida por Martins: no caso *Ver-as-Ervas* a organização de algumas simples reuniões com as mulheres envolvidas foi uma operação para a qual foram necessárias várias tentativas e um tempo longo; foi necessário tanto entender quanto respeitar o tempo do lugar e as dinâmicas que se opunham à realização dos encontros.

#### **5.1.1.2. Divergências relacionadas ao tempo de mudança imaginado e real**

A expressão **tempo de mudança** indica aqui o intervalo de tempo necessário para produzir uma mudança – neste caso de Inovação Social – real e duradoura no grupo considerado. Quanto à diferença entre o tempo imaginado pelo designer e o tempo real, reflete-se sobre esta questão tendo como ponto de partida a fase de pesquisa aplicada e a pouca participação dos moradores, dos comerciantes e dos representantes das organizações e instituições locais nas ações propostas ao longo do intervalo de tempo de ação planejado pela designer. Nesse caso, quase ninguém participou, por exemplo, dos encontros organizados na praça. Esta situação pode ter

<sup>133</sup> Algumas situações, como é o caso desta, não foram relatadas anteriormente por causa da extensa duração temporal da experiência, o que fez com que apenas alguns momentos tenham sido selecionados.

sido determinada, como diz Júlio na entrevista concedida, pela forma de divulgação dos eventos:

Em nenhum dos dois momentos eu participei da divulgação e da mobilização para o evento, então eu acho que aí está um ponto central, como que foi feita essa divulgação, sabendo isso eu poderia ter resposta; bom, eu convidei a mesma pessoa, fui à casa dela, entreguei um convite, então se ela não foi é porque não teve interesse, mas se eu não cheguei nela para a segunda reunião, então pode ser que ela não foi porque não sabia do encontro. (comunicação verbal)<sup>134</sup>

Acredita-se, no entanto, que mesmo que esta tenha sido uma das razões por trás da participação insuficiente que ocorreu, não seria suficiente para explicá-la. De fato, uma divulgação foi feita, como se vê no relato de Claudio, e as pessoas que foram contatadas mostraram interesse e ideias para o espaço em questão (comunicação verbal)<sup>135</sup>. Da mesma forma, até mesmo os habitantes membros da ONG que foram contatados não participaram; tampouco as pessoas que no início dos eventos estavam nas proximidades e que a mobilização tentou envolver na hora. No entanto, nas primeiras entrevistas-conversas feitas com os membros da ONG habitantes da Maré parecia que aquela fosse uma questão não apenas de interesse deles, mas também das suas famílias e amigos. É o que foi dito por Claudio, Flavia e Dona Dulce. A própria presidente da Associação de Moradores afirmou que conhecia bem os interesses dos moradores e que eles repetidamente tinham se queixado sobre o estado da praça.

As causas da falta de participação são, portanto, diferentes e a partir do que foi afirmado pelos membros da ONG entrevistados, pode-se supor que tenha havido: falta de interesse das pessoas pelo espaço público; a influência exercida sobre suas ações e escolhas pelo GCA local; e uma desconfiança no futuro. Esta última é mencionada por vários entrevistados, como Claudio, Gabriela e Júlio: para que as pessoas colaborem com o projeto, é necessário ganhar de novo a sua confiança (comunicação verbal)<sup>136</sup>. São pessoas que não acreditam que mudanças sejam possíveis, não acreditam em um futuro melhor. Claudio diz, por exemplo:

Eu mesmo fui fazer, colar os cartazes dos encontros ali da praça, e as pessoas questionavam muito isso, alguns questionavam: não, a pista de skate não é legal porque meu filho quando vai lá se machuca, eu queria tal coisa, ah, a praça não tem mais jeito, queria tanto que a praça fosse... Não é como antigamente, então as pessoas sempre questionaram, nesse momento que foi fazer esta divulgação [...] mas eu acho

<sup>134</sup> Carvalho, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 13/11/2012.

<sup>135</sup> Silva, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 7/11/2012.

<sup>136</sup> Lima, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 12/11/2012; Carvalho, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 13/11/2012; Silva, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 7/11/2012.

que como as pessoas desacreditavam com a Associação de Moradores e sempre viram a praça naquele estado, só piorando, então elas acham que não é de interesse delas. (comunicação verbal)<sup>137</sup>

Esta falta de reação da população ao que estava sendo sugerido pode ser associada ao fenômeno da **presentificação**: suas ações visam um consumo momentâneo, obter um prazer no presente (SILVA, 2004). Atitude esta reforçada pela permanente presença das organizações criminosas, que não só criaram um sistema onde quem decide sobre o espaço público são os bandidos locais, mas continuam a alimentar e, assim, a fortalecer, a desilusão popular e a impedir a mudança. Por estas razões, conquistar a população é possível, mas não através de ações pontuais em um período de tempo curto; talvez sim através de ações repetidas em intervalos constantes durante e por um período de tempo prolongado.

A situação apresentada é representativa de uma questão que pode se tornar crucial para o desenvolvimento de experiências participativas: o tempo necessário para mudança é diferente do tempo imaginado e planejado pelo designer. Neste sentido, Tanaka defende que nessas experiências é necessário muito tempo até para conseguir pequenas mudanças (comunicação verbal)<sup>138</sup>. Ela mesma tinha imaginado implementar logo um laboratório de co-criação, mas a experiência lhe mostrou que para alcançar este resultado era necessário um longo processo de interação e formação da população. Além disso, também as características da população e do território podem retardar a mudança, como no caso da Maré a presença dos GCA que alimentam constantemente um processo oposto ao desejado.

Através das entrevistas realizadas com as designers surgiu também a consideração de como um período inicial de convivência no ambiente pode permitir ao projetista rever as suas próprias expectativas e reformular os objetivos de projeto a partir do entendimento das condições do contexto e dos participantes. Isso se confirma na fala de Geammal em relação às **Mulheres da Palha**: ao longo do tempo pode identificar as verdadeiras questões em jogo, mudou seus objetivos e compreendeu até onde, como designer, podia realmente contribuir (comunicação verbal)<sup>139</sup>.

Ao se desejar alcançar por meio do projeto uma mudança real, é necessário considerar que a sua duração está intimamente dependente de desejar isso. Com base no entendimento de que este processo muitas vezes requer, especialmente em

<sup>137</sup> Silva, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 7/11/2012.

<sup>138</sup> Tanaka, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 25/7/2013.

<sup>139</sup> Geammal, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 23/7/2013.

contextos que sofrem por inúmeros problemas, um tempo mais amplo, segundo Geammal experiências pontuais, tais como as oficinas, não são suficientes e adequadas para gerar uma mudança real:

Uma experiência muito pontual, de chegar lá e aplicar um workshop, eu não acreditava em hipótese alguma que pudesse funcionar.. Para mim isso nunca foi uma viabilidade num projeto dessa natureza, não tem como você chegar num contexto como esse, aplicar um workshop, ir embora e achar que está tudo resolvido, não existe. (comunicação verbal)<sup>140</sup>

A forma de ação apresentada nestas linhas pela designer é totalmente estruturada a partir das normas temporais do Design e, portanto, diverge das normas temporais de evolução do contexto. Uma divergência na duração foi encontrada também por Martins, que, como já visto, ressalta a diferença entre a criação de uma identidade visual no âmbito do mercado e a mesma criação feita com as comunidades artesanais, onde foram necessários seis meses para garantir que seus membros participassem e trouxessem realmente elementos de sua cultura e identidade.

No entanto, parece que esta é uma diferença que não só afeta o modo de ação do projetista, mas também dos outros atores envolvidos, tais como os financiadores. No caso de Geammal, estes decidiram que o tempo de desenvolvimento do projeto ia ser de dois anos, um tempo que segundo ela é o mínimo para o tipo de ação a que se propuseram (comunicação verbal)<sup>141</sup>.

Há depois um último elemento que gera divergência de ambos os tipos aqui considerados no que diz respeito ao tempo de desenvolvimento do processo e ao tempo necessário à mudança. Acontecimentos locais e o agravamento de algumas situações podem impedir e adiar a realização das ações. Uma situação que ocorreu, por exemplo, no caso do Complexo da Maré quando a pesquisadora-designer foi até a Maré pensando em envolver Gabriela e Júlio na realização dos cenários para a segunda reunião na praça. Isso não foi possível porque eles estavam ocupados com a resolução de um problema relacionado com a criminalidade local. Outra situação exemplar aconteceu no momento em que, por causa de eventos como a **Rio+20** ou eleições municipais, os membros da ONG tiveram as próprias atividades suspensas. Ou ainda pelo fenômeno da intensificação da ocupação do espaço público e localmente atribuído a partir da expectativa de uma possível ocupação da favela por parte da polícia; outra ainda foi a tentativa do GCA local de aumentar o próprio

<sup>140</sup> Geammal, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 23/11/2013.

<sup>141</sup> Idem.

lucro. Situações como estas têm um impacto negativo sobre as condições locais, se opõem ao desenvolvimento do projeto e geram inatividade e retrocessos. São assim prolongados os tempos de execução das ações e de consecução da mudança. A adição de problemas e questões parece ser um fator comum em contextos sociais frágeis, de conflito e marginalizados embora não seja considerado pelas normas de ação do designer.

A partir dos dados coletados depreende-se que em algumas situações é necessário que o designer considere um intervalo para o desenvolvimento do projeto diferente, muitas vezes maior.

### **5.1.2. Divergências entre a velocidade de ação do designer e a velocidade de participação da população**

Considera-se aqui a dimensão temporal da participação e como esta se relaciona com a velocidade de implementação do Design e o ritmo implacável do seu processo.

Abordagens de Design co-criativas e participativas são otimistas no que concerne a participação espontânea da população e dos atores no processo proposto; no entanto, esta mesma participação não é óbvia. Da mesma forma, raramente é considerada a necessidade de treinar e preparar a população para os processos e as dinâmicas propostas, ao passo que nas situações analisadas emerge uma dificuldade dos não-designers de entendê-las e participar. Quando esta participação e compreensão não acontece, ou seja, quando faltam as condições necessárias, que muitas vezes são consideradas como dadas em um projeto participativo, a duração do projeto se expande pois é necessário um período de tempo para chegar ao ponto de partida imaginado, ou seja, para criar as condições básicas que permitam o desenvolvimento deste tipo de projetos.

Ao discutir o tempo necessário para a participação das pessoas, é preciso considerar as seguintes questões: a conscientização e a compreensão dos participantes em relação à questão proposta; o alcance da participação; bem como a preparação e familiarização em relação às técnicas e ferramentas de Design.

### 5.1.2.1. Conscientização dos participantes e compreensão da questão proposta

Esta primeira questão surgiu, por exemplo, no caso do Complexo da Maré: a participação da população dependia fortemente da sua própria mobilização. Ou seja, exigia um projeto dentro do próprio projeto. É o que foi visto em relação ao conceito de **presentificação** e o que emergiu, por exemplo, no depoimento de Claudio, que acredita seja necessária a criação de uma estrutura na qual inserir o projeto com o objetivo de alcançar, atrair e preparar a população:

Eu acho que esse processo é lento, tem que pegar a confiança deles de novo. (...) Eu acho que é isso, tem quem ir acontecendo coisas na praça. (...) Tudo eu acho que tem que ter um ambiente, tudo, que é um projeto, longo, tem que criar um ambiente para esse projeto, como a implementação aqui de uma orquestra sinfônica, por exemplo, para se criar isso eu acho que tem que se criar o ambiente, fazendo apresentações que levem a essa questão da música sinfônica, tendo aulas nos colégios aqui de dentro, criar toda uma ambientação para essas pessoas, para jovens especialmente para que isso seja natural, assim, entendeu? Não que vá ser natural de um dia para outro, mas é criar esse ambiente musical, então eu acho que para todo e qualquer projeto tem que se criar um ambiente primeiro, não é chegar e entrar, agora vou botar arte contemporânea aqui e colocar balé clássico ali. (comunicação verbal)<sup>142</sup>

Importante lembrar também que desilusão, falta de interesse, falta de conscientização são atitudes difíceis de mudar em períodos curtos de tempo, especialmente se ainda alimentadas, como visto, pela permanência dos fatores que as criaram e, portanto, do medo em participar, de modalidades ilegais e individualistas de resolver os problemas.

### 5.1.2.2. Obtenção da participação

A segunda questão, por sua vez, diz respeito à dificuldade em envolver as pessoas, mesmo quando elas estão cientes da questão tratada. Está intimamente relacionada com o tempo da mudança visto na seção anterior: mesmo quando as pessoas estão interessadas podem se mostrar relutantes em participar. A partir do que foi afirmado pelos entrevistados, sempre na fase de pesquisa aplicada, parece ser uma situação comum em contextos que sofrem por inúmeros problemas: em todos os projetos realizados pela ONG parceira a resposta das pessoas geralmente demanda um tempo extenso, muitos encontros e ações repetidas. Camila afirma, por exemplo,

<sup>142</sup> Silva, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 7/11/2012.

que, para mobilizar realmente as pessoas precisa de um tempo maior e não limitado, como uma semana ou um mês<sup>143</sup>. Claudio concorda e acredita que as motivações disso sejam a falta de confiança no futuro, nas instituições existentes etc. O mesmo é dito por Júlio e Gabriela. Esta dificuldade em obter a participação das pessoas foi notada também nos muitos eventos presenciados nessa fase da pesquisa: no **Centro de Arte** e no **Centro Cultural** o público era sempre pouco numeroso se comparado aos eventos que ocorrem no resto da cidade. No caso do **Centro Cultural** era também em parte consequência de questões relacionadas com a localização e a segurança.

A partir das experiências das designers entrevistadas, foi possível ver que esta situação também depende da construção de uma relação de confiança com os sujeitos interessados. É o que foi relatado, por exemplo, por Geammal, que mostra como as artesãs, em um primeiro momento, temiam ser criticadas e não consideradas e que isso impedia que participassem. Em outro momento também vai afirmar a necessidade deste tempo para construir uma relação: “então tem um tempo de *start*, de conhecimento, de estabelecimento de relação, que é muito grande para um projeto dessa natureza e que consome muito tempo” (comunicação verbal)<sup>144</sup>. Este conceito emergiu recentemente na literatura do *Participatory Design*: Hussain, Sanders e Steinert (2012) alertam para a necessidade de um tempo amplo para construir uma relação com os participantes. Uma relação que está na base da participação necessária para projetos deste tipo. A participação das pessoas parece ser um processo lento e difícil, muito mais do que o designer imagina.

Finalmente, segundo Tanaka, a participação pode depender também de uma outra questão relacionada ao tempo: muitas vezes os numerosos compromissos familiares e de trabalho dos moradores destes territórios impedem a sua participação. Uma questão que é lembrada também por Hirsch e Liu (2004) que propõem como solução trabalhar apenas com os representantes de uma comunidade.

<sup>143</sup> Trecho da entrevista com Camila: “Só que eu acho que eu desisti de mobilizar as pessoas, mas não no sentido de... Não desisti de acolher as pessoas, e de querer que elas venham, mas assim... Eu me lembro que antes eu queria ir na Maré inteira, chamar todo mundo, mas hoje em dia eu me dou conta que é totalmente inviável, não é por aí, eu acho que, como é que se mobilizam as pessoas? É com muito tempo, eu não mobilizo uma pessoa em uma semana com um projeto, mas nem aqui e nem em nenhum lugar na verdade (...) eu acho que tem que ter muito tempo, muita paciência e na verdade saber que pouca pessoa também é suficiente, e que essas poucas pessoas tem o que elas vão falar, e é boca a boca, mas assim, pouca pessoa é suficiente na verdade para começar uma discussão.” (LAGE, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 30/10/2012)

<sup>144</sup> Geammal, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 23/7/2013.

### 5.1.2.3. Formação da população em relação ao processo de Design

Quanto à terceira questão, Hussain, Sanders e Steinert (2012) afirmaram recentemente a necessidade de um tempo para a formação dos participantes que lhes permita ter um papel mais ativo no processo. Todas as três designers entrevistadas confirmaram esta necessidade: Geammal ressalta as dificuldades das artesãs em participar das dinâmicas propostas; Tanaka argumenta que desenvolver um projeto de Design participativo requer dos participantes um tempo de processamento das dinâmicas propostas: “é um tempo de processamento muito longo, muito diferente de eu conversar com uma pessoa que tem o background já relacionado a isso” (comunicação verbal)<sup>145</sup>, destacando, assim, a dificuldade das pessoas comuns em participar; Martins diz que o tempo de processamento de conceitos do designer é diferente do dos participantes.

Neste caso, o envolvimento das pessoas nas dinâmicas de Design também depende de outras duas questões: em primeiro lugar, do entendimento pelas pessoas participantes da sua importância no processo e das habilidades por elas possuídas. No caso da Maré, Gabriela, por exemplo, disse não ter colaborado muito porque não se sentia capaz de contribuir:

Não é demagogia, assim, eu senti que eu larguei mão de você durante muitas vezes, porque eu fiquei um pouco sem condição do que pensar para te ajudar, o que eu conseguia pensar... (comunicação verbal)<sup>146</sup>

Finalmente, Correia e Yusop (2008) afirmam igualmente que os participantes do projeto percebem a participação como um desperdício de tempo, porque não se sentem qualificados para realizar o que é proposto.

### 5.1.3. Divergências entre as normas temporais do Design e as normas das instituições parceiras

Ao longo da experiência pode-se observar outro tipo de divergência: aquela entre as normas temporais do Design e as normas dos parceiros de projeto e dos eventuais projetos por eles realizados. A partir dos dados coletados foi analisada especificamente a possível colaboração com ONGs ou com instituições que queiram promover o desenvolvimento econômico de um território.

<sup>145</sup> Tanaka, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 25/7/2013.

<sup>146</sup> Lima, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 12/11/2012.

No que concerne às ONGs duas questões principais emergem: a duração dos projetos implementados e as regras temporais que governam as suas ações diárias bem como a sua estrutura.

De acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa aplicada, no caso de uma ONG atividades, projetos e ações são estruturados a partir, por um lado, da percepção do tempo local e das regras temporais que governam as dinâmicas neste contexto e, por outro lado, das regras impostas por elementos externos. Geralmente, devido ao tipo de financiamento<sup>147</sup> e da compreensão da velocidade da mudança, e também a partir do que foi indicado pelos membros da AZUL, trata-se de projetos de longo prazo: a possibilidade de retrocessos e agravamentos dos problemas locais não é incomum. Um exemplo é dado pelas várias tentativas anteriores de renovação da praça, que Júlio resume na entrevista:

Assim a gente teve um projeto por muitos, muitos, muitos anos, desde que aquilo ali virou praça [...] as pessoas que estão na AZUL [...] de uma certa forma estão trabalhando já há muitos anos pra, buscando uma transformação positiva para o lugar... Então eu me lembro de uma intervenção que teve participação de uma faculdade de arquitetura e urbanismo, então isso foram alguns anos que eles, alguns semestres, que eles estiveram aqui na Maré acompanhando o projeto arquitetônico [...] nunca a gente conseguiu assim uma intervenção global, mais daí muita coisa pode ser modificada; depois da revitalização da praça tinha uma previsão, por exemplo, de ter x quiosques, um exemplo, não lembro quantos, mas seis, oito, e como tinha um interesse na ocupação desses espaços, interesses econômicos, tinham mais pessoas candidatas a essas vagas do que quiosques a oferecer, então acabou que interferiram no processo e construíram mais quiosques do que naquele espaço cabiam [...] acabou que ficou uma coisa impraticável, a gente fez um processo de intervenção que tirou alguns, modificou alguns, fez a pista de skate que não tinha, então ao longo do tempo foram várias intervenções, mas de um tempo para cá a coisa foi deteriorando de uma forma assim muito rápida, principalmente por interferência dos traficantes, então por exemplo eles venderam ou doaram a parte que era em cima de algumas lojas que tinham, que era onde tinha apresentação de shows, pequenas reuniões, festas, venderam ou doaram isso para uma igreja, e a igreja foi lá fechou as grades e o transformou num lugar de culto, fizeram intervenção em outro espaço, onde não tinha trailer, venderam o terreno para pessoas fazerem, onde não tinha loja abriram loja, onde não tinha banheiro mandaram construir banheiro, coisas do tipo, onde tinha banheiro derrubaram o banheiro para fazer loja, e o nível de interferência de um tempo para cá tudo foi aumentando muito. No começo isso era muito mais negociado com a Associação de Moradores e a população do entorno, sempre a população mais próxima, até que esse poder político de barganha foi sendo deteriorado e esses grupos cada vez mais ganharam poder. (comunicação verbal)<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Nas palavras de Camila: “Quando você tem um projeto onde captar recurso, o recurso ser liberado, o recurso entrar na sua conta, ou seja, a partir do momento que você pode realmente executar o projeto, eu acho que vai um ano no mínimo, pode ir dois anos, no caso da escola foram quase dois anos.” (LAGE, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 30/10/2012).

<sup>148</sup> Carvalho, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 13/11/2012.

Como é possível observar, houve numerosos retrocessos, muitas vezes causadas por uma série de questões políticas. Em relação às divergências entre os projetos implementados, como neste caso por ONGs, e o processo de Design, há em primeiro lugar o intervalo temporal de anos previsto por estas instituições para o desenvolvimento dos projetos. No processo de Design, por outro lado, muitas vezes não é sequer considerada a possibilidade de regressões. Esta diferença na duração dos projetos reflete-se na dificuldade, que Camila menciona, da ONG AZUL de incluir na sua estrutura um projeto de curto prazo:

...e aí a gente não tem esta flexibilidade de você pegar uma estagiária no meio do ano, porque o projeto tem que ser pensando, um projeto tem que ser pensado com o estagiário, então, na verdade é muito difícil, é muito difícil na verdade a AZUL integrar uma estagiária dentro do processo dos projetos. (comunicação verbal)<sup>149</sup>

Trata-se, portanto, da dificuldade de estruturar rapidamente um departamento que se ocupe da realização de um projeto, de reorganizar os seus recursos internos. De acordo com Hussain, Sanders e Stainert (2012), esta dificuldade depende também do fato de os projetos participativos exigirem que a ONG dedique mais tempo, porque não são ações de cima para baixo. Apenas através de uma reorganização interna se pode adaptar a essas novas necessidades.

Muitos projetos e a falta de recursos e infraestrutura são características comuns no terceiro setor, características que determinam o agir e as regras temporais das ONGs, não apenas no que diz respeito ao intervalo de tempo e o tempo de reorganização interna, mas também no que concerne ao ritmo e ao momento de implementação das ações. Na experiência de campo desenvolvida, por exemplo, AZUL respondeu devagar às propostas e estímulos da designer. A partir do que foi afirmado por Júlio, Camila, Gabriela e Ronise, pode-se concluir que foi por causa dos muitos projetos que a ONG realiza, que por sua vez dependem de regras e burocracias externas, cada um dos quais exigindo que seja dedicado um tempo considerável o que impede ações rápidas, constantes e sucessivas. Os exemplos são muitos: basta lembrar que foi necessário um mês para organizar uma oficina interna e que, apesar disto, a participação inadequada às necessidades.

Esta situação de divergência pode ser limitada quando a ONG ou a instituição parceira tem uma presença limitada no projeto, como foi visto, por exemplo, no caso de Geammal.

<sup>149</sup> Lage, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 30/10/2012.

#### 5.1.4. Divergências entre as normas temporais do Design e o tempo necessário à inserção no contexto

Hussain, Sanders e Steinert (2012) defendem a necessidade de um tempo extenso para estruturar um projeto de Design participativo que permita entender o contexto e treinar os participantes:

O resultado mais importante da pesquisa de campo é a compreensão da necessidade de um tempo extenso para estruturar um projeto de *Participatory Design*. O tempo de execução necessário para entender a cultura local e treinar os participantes revelou-se muito maior do esperado. O planejamento do projeto e o seu financiamento devem refleti-lo. (HUSSAIN; SANDERS; STEINERT, 2012, p.103)

Esta é uma questão retomada com frequência nas entrevistas realizadas com as designers, como pode ser visto no capítulo 4. De acordo com elas, é necessário um tempo inicial que permita tanto a compreensão do contexto, das suas regras e exigências, quanto estabelecer uma relação com os participantes, quanto que o designer entenda quais ações são eficazes e de estabelecer metas mais realistas.

Em vários momentos Geammal relata que seus objetivos foram redirecionados depois de um melhor conhecimento das mulheres envolvidas e da compreensão das suas necessidades e das questões em jogo. Da mesma forma, afirma a necessidade de um primeiro momento para se inserir, ser aceito e estabelecer uma relação com o grupo envolvido. Tanaka, de maneira semelhante, em diferentes momentos aborda a necessidade de um intervalo de tempo dedicado à compreensão do contexto da ação e das suas regras, com o fim de se sentir segura no agir. Isso se torna mais importante quanto maior a complexidade do contexto e das diferenças com o contexto de origem do designer. O mesmo é dito por Martins sobre os seus primeiros meses de interação com **Ver-as-Ervas** e sobre a compreensão dos seus tempos e modos de ação.

Da mesma forma, todas ressaltam que esse intervalo de tempo é necessário para definir as estratégias de ação. Tanaka compreendeu quais ações podiam realmente permitir iniciar um diálogo com a população e estimular reflexões. Ela enfatiza, além disso, a importância de uma compreensão profunda do contexto e das suas dinâmicas:

... Mesmo para fazer coisas pequenas eu preciso entender mais, o que é, o que significa morar aqui, o que significa, como as pessoas pensam em resolução de problemas,

como e que elas pensam, enfim, que papel isso teria na vida delas. (comunicação verbal)<sup>150</sup>

Esta questão pode ser verificada também ao longo da experiência em virtude da longa permanência no campo. A pesquisadora-designer observou que, a fim de alcançar um conhecimento suficiente do contexto, a compreensão das dinâmicas ali presentes e a integração na ONG, foram necessários vários meses. Embora, conforme apresentado no capítulo 3, o contato direto tenha permitido superar rapidamente preconceitos, foi só depois de vários meses de intensa presença no território que algumas dinâmicas determinantes emergiram: por exemplo, as questões relacionadas à criminalidade ou a atitude da população, a compreensão das relações e dos interesses não declarados.

Quanto à necessidade deste tempo Camila diz:

... Mas muitas são assim, que chegam querendo já fazer um projeto, mas não conhecem a Maré, não conhece a estrutura da AZUL, não conhecem nada [...]...eu acho que tem uma coisa do viver mesmo, de observar, de passar um tempo na Maré, não pode não fazer economia disso... Quanto tempo eu não sei, uns... [...] eu acho que assim, a partir do momento que eu cheguei até eu sentir autonomia de entender, tipo assim, comunicar, tem um jeito muito especial de comunicar aqui, que não adianta você fazer um cartaz e colar o cartaz você tem que pegar a pessoa e ler o cartaz com a pessoa, e que você tem que contar a história do espetáculo, sabe? Que você tem que... Carro de som também não adianta se não tiver uma música... Sei lá, um tipo de música, o carro não passa não, ele tem que ficar parado, que é muito boca a boca, é isso, que eu acho que realmente é boca a boca e o jornal, o jornal funciona muito bem, o jornal é incrível, mas tem certo meio de comunicação que não funciona aqui, isso assim, até eu entender realmente assim, eu quero divulgar, onde eu vou divulgar, sem ter que perguntar para a mobilização, ou Lígia aonde eu vou, demorou uns tempos, três meses... (comunicação verbal)<sup>151</sup>

Da mesma forma Martins diz que, inicialmente, ela não sabia como lidar com uma comunidade tão diferente do seu tradicional campo de ação:

Não era falta de capacidade profissional, era o perceber que tudo que eu tinha feito para todo cliente normal não poderia ser feito para elas, porque a cultura era nova para mim. (comunicação verbal)<sup>152</sup>

Finalmente, tanto Geammal quanto Martins argumentam que este tempo de inserção é necessário para descobrir informações não reveladas diretamente e fundamentais no desenvolvimento do projeto. Esta é uma questão que se apresentou como decisiva também no caso do Complexo da Maré. Trata-se de um tempo

<sup>150</sup> Tanaka, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 25/7/2013.

<sup>151</sup> Lage, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 30/10/2012.

<sup>152</sup> Martins, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 10/6/2013.

extenso e em contraste com todas as regras que regem o processo de Design, como foi visto até agora.

### **5.1.5. Considerações sobre o tempo**

O que foi apresentado nesta seção mostra a necessidade de uma reflexão sobre o conceito de tempo e a sua influência no desenvolvimento de experiências de Design participativo que visam promover Inovação Social em contextos que sofrem por muitos problemas. Foi visto como muitas vezes o designer, os parceiros de projeto e o contexto possuem diferentes percepções sobre o tempo que se refletem nas suas ações e objetivos e que podem impedir ou dificultar o desenvolvimento de um plano comum.

De fato, pode-se perceber como em primeiro lugar é necessário um tempo extenso entre a entrada em contato com o contexto e o desenvolvimento do projeto; neste tempo é que irá ocorrer o conhecimento do contexto, das suas regras, a inserção no lugar e a relação com os participantes, sejam eles parceiros ou usuários. Em segundo lugar, é necessário um tempo maior para estimular a participação e permitir que as pessoas não acostumadas com este papel se familiarizem com uma nova forma de se relacionar, agir e trabalhar.

Dille e Söderlund (2011) afirmam que na gestão destes projetos é importante identificar micro-ciclos comuns e significativos, momentos de decisão e eventos regulares que estruturam os diferentes ambientes temporais. Uma compreensão das respectivas normas temporais pode gerar pontos de referência para a colaboração e uma compreensão mútua de intervalos temporais e prazos de projeto. Conceito semelhante também é adotado por Martins: o designer precisa entender o tempo local, respeitá-lo, mas ao mesmo tempo, facilitar a compreensão pelos atores envolvidos da existência de um tempo diferente (comunicação verbal)<sup>153</sup>.

Concorda-se com Dille e Söderlund e Martins em acreditar que os designers devem considerar essas divergências no planejamento dos próprios processos; porém, pelo contrário, não se considera significativa apenas a compreensão e respeito pelo tempo dos outros ou a valorização de rotinas convergentes. De fato, acredita-se que, na definição de seus processos, os designers devem considerar as divergências apresentadas, não só para resolvê-las, mas também para valorizá-las de forma

---

<sup>153</sup> Martins, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 10/6/2013.

adequada dentro do seu próprio processo. A identificação de macro-ciclos comuns, momentos de decisão e eventos regulares, portanto, não visa necessariamente a uniformizar as normas temporais e a gerar uma situação de isocronismo.

Pode-se lembrar que o objetivo da ação do designer que visa desenvolver experiências participativas para promover novas dinâmicas que melhorem as condições de vida local é criar uma nova ordem espacial e temporal. Esta nova ordem, chamada de **cenário**<sup>154</sup>, não tem que ser necessariamente a mesma que o existente. O cenário futuro, finalidade do projeto de Design, é uma visão de um futuro hipotético, construída a partir dos recursos existentes e identificando as soluções que facilitam a convergência de diferentes atores em relação a uma visão comum (MANZINI; JÉGOU, 2000). Neste processo, cada ator considerado e participante traz conhecimentos, interesses e recursos diferentes. A capacidade de combinar sinergicamente interesses, habilidades e visões diferentes para definir e implementar uma nova situação em que todos estão envolvidos e estejam satisfeitos, é o ponto forte deste processo. Por esta razão, ao invés de gerar uma situação de coincidência das dinâmicas temporais, parece útil potencializar e coordenar as recíprocas diferenças: uma ruptura, o estabelecimento de um novo sistema, a integração de diferentes pontos de vista pode contribuir para instaurar novas situações e dinâmicas.

Ao mesmo tempo, o que foi apresentado nesta seção suscita outra reflexão: o tempo deve ser considerado como ferramenta para o desenvolvimento dos projetos, um recurso no desenvolvimento das próprias ações. Como mencionado anteriormente, o Design pode ser visto como um processo de inovação realizada em um período limitado de tempo. Propõe-se aqui outra possível visão do tempo no processo de Design. As entrevistas mostram que no âmbito social o tempo torna-se uma ferramenta essencial para: compreender o contexto e as suas reais necessidades, o que não parece ser realmente possível em um tempo diferente; a definição de estratégias de ação adequadas ao contexto específico; a mudança real e duradoura do contexto que, com exceção de situações excepcionais e de emergência, requer um tempo e um ritmo muito próximo ao da vida; a participação das pessoas interessadas e a criação de uma relação com elas. Em síntese, propõe-se que no âmbito social o Design não considere uma redução excessiva do tempo de ação, mas que desenvolva processos que podem se integrar às dinâmicas locais e direcioná-las no longo prazo.

---

<sup>154</sup> Refere-se aqui ao *Design Orienting Scenario* (DOS), uma família de cenários criados para serem usados como ferramentas no processo de Design (MANZINI; JÉGOU, 2000).

Ou seja, que não se busque uma redução do tempo, mas sim desfrutar o potencial de um tempo extenso de ação.

## 5.2.

### **A influência de forças locais e a perda da governança do processo de Design**

Bratteteig e Wagner (2012) descrevem o processo de Design como um processo de **natureza de tomada de decisão** porque se articula em torno de uma série de decisões que determinam o resultado final, seja ele um produto ou um sistema. Afirmam também que uma **decisão**, concebida como uma escolha entre diferentes possibilidades é uma expressão de **poder** uma vez que é capaz de gerar uma transformação.

Processos de Design participativos, que envolvem a partilha das decisões preveem, portanto, uma partilha de poder por quem tradicionalmente o possui. Ao implementá-los, o projetista deve estar ciente da diminuição do poder tradicionalmente possuído, da necessária aceitação de opiniões diferentes e da aquisição de poder por parte de quem não o detém. Estes últimos devem aceitar que esta partilha implica também assumir parte da responsabilidade sobre o desenvolvimento do projeto e sobre seu resultado: “Assim, PD significa que os designers devem partilhar o poder de tomada de decisão com os usuários - com os não-designers - e que os usuários devem aceitar este poder e adquirir uma parte da responsabilidade” (BRATTETEIG; WAGNER, 2012, p. 41).

Acredita-se que o que foi dito até agora é válido para o designer, para o usuário e também para todos os outros possíveis atores da rede de projeto, entre os quais os parceiros de projeto, por exemplo. Da mesma forma, a redução do poder do designer e da sua governança do processo de Design está intimamente relacionada com quem compõe essa rede, seja em relação ao número seja, como será descrito mais adiante, em relação à natureza. Isto, junto com as dificuldades intrínsecas aos processos de ceder e adquirir poder, ambos complicados (BJERKNESS; BRATTETEIG, 1988) para todos os atores, pode influenciar fortemente o desenvolvimento do processo.

Como mencionado acima, o poder dentro do processo se manifesta no exercício de tomada de decisão e na capacidade desta de produzir uma transformação. Mas não apenas. Nesta seção, considera-se o poder que existe em um

processo de Design também no que diz respeito às relações que definem a rede de projeto e as dinâmicas que existem no contexto de realização.

O **poder** é um elemento que define a **relação entre parceiros** (FOUCAULT, 1982) e que ao mesmo tempo é por ela definido. O tipo de relação que existe entre os atores de uma rede de projeto é, portanto, a expressão das dinâmicas de poder que existem entre os mesmos e que, ao mesmo tempo, exercem influência na implementação das ações. Esta reflexão é particularmente importante, não só para a rede projetual, mas também quando se considera o projeto de Design inserido no contexto de realização. O contexto em que é desenvolvida uma experiência de Design participativo pode ser considerado como um espaço de síntese das forças (de poder) exercidas pelos atores nele existentes.

Ao considerar ainda que o **exercício de poder** “não é simplesmente a relação entre parceiros, individuais ou coletivos, é a forma pela qual certas ações alteram outras” (FOUCAULT, 1982 p. 788), conclui-se que ao se exercerem as forças existentes no contexto da ação, ou seja, no âmbito da realização de ações por parte dos atores do contexto, pode-se influenciar o desenvolvimento do processo de Design.

Há um outro conceito importante para a compreensão desta questão, no que diz respeito à ação do designer dentro de experiências participativas: o exercício do poder, entendido como a capacidade de influenciar as outras ações, pode, de acordo com Broum e Enderud (1981), ser pouco visível. Vários mecanismos podem fazer com que um ator gerencie os projetos, ou seja, gerencie conflitos e colaborações, sem explicitar o que faz parte da sua agenda e se esta agenda foi ou não discutida. Entende-se aqui com **agenda** o plano de ações a serem feitas e os problemas a serem enfrentados e resolvidos. Entre esses mecanismos pode-se citar, por exemplo: o controle da agenda, isto é, não mostrar o que foi discutido e quem decidiu as questões; a escolha de quem envolver nas atividades; a decisão de quais soluções são possíveis; a definição do tempo e das pessoas disponíveis. A este respeito, Bachrach e Baratz (1963) apresentam o conceito *non decision-making*. Trata-se de um mecanismo que permite a gestão do poder por apresentar as questões de forma ambígua.

Neste sentido, uma questão-chave no desenvolvimento de um projeto e no exercício e partilha de poder, é, portanto, o conhecimento das agendas de quem

participa. Caso contrário, quem não as revela é capaz de exercer um poder pouco visível, mas que pode influenciar as ações e o processo de Design.

Quer-se nesta seção refletir sobre duas questões: a partilha e a perda de poder do designer determinada pela configuração da rede de projeto de um processo participativo de Design; e sobre a influência das dinâmicas locais na ação do designer, dinâmicas estas que são resultado das forças locais geradas, por sua vez, das agendas não declaradas e das relações entre os atores de um contexto.

### **5.2.1. Configuração da rede projetual e partilha e perda de poder**

A colaboração com os atores locais e em novas redes é muitas vezes um caminho adequado para um designer que esteja começando a trabalhar em novas áreas, ainda mais com uma finalidade social. No desenvolvimento de um projeto de Design participativo em colaboração com um parceiro em um contexto social desconhecido, o designer é confrontado com uma perda múltipla de poder na gestão do processo: uma primeira perda é intrínseca à própria natureza deste tipo de projetos em que o designer compartilha o poder com o usuário; uma segunda perda ocorre ao lidar com um novo ambiente cujas dinâmicas são desconhecidas; e, finalmente, uma terceira acontece pela decisão de ter um parceiro de projeto. A escolha de um parceiro do contexto, frequentemente sugerida, é de fato ligada à inserção e integração do designer em uma comunidade regulada por relações desconhecidas. Como lembram Winschiers-Theophilus, Bidwell e Blake (2012), cada interação do designer acontece em uma rede de pessoas cujos laços não são transparentes para quem não pertence ao contexto.

Por estas razões, no início da experiência no Complexo da Maré, foi considerado útil trabalhar com uma ONG. Nesse caso específico as motivações foram as seguintes: tratava-se de um contexto de difícil acesso por causa das situações de violência que nele ocorrem, motivo pela qual acessá-lo e agir nele através e com um parceiro local parecia essencial; uma vez que a designer tinha que agir em um contexto estranho parecia útil colaborar com um parceiro que tivesse uma grande experiência no mesmo em termos de dinâmicas, contatos e recursos; o fato de o parceiro já possuir uma infraestrutura básica para a ação; finalmente, porque para agir com pessoas e uma população em um contexto desconhecido e com problemas sociais relevantes parecia necessário fazê-lo com um parceiro que fosse reconhecido

e considerado confiável e com credibilidade no contexto, o que permitiria um contato mais próximo. Esta última motivação estava baseada também na condição de estrangeira da designer.

No caso da Maré, a rede era formada pelos seguintes atores principais: designer, ONG e população. Esta é, contudo, apenas uma entre as possíveis configurações da rede de projeto, como visto nas entrevistas com outros designers. Outras possibilidades incluem: designer e população, como no caso de Tanaka; ONG, designer e grupo de artesãos, no caso de **Ver-as-Ervas**; instituição, designer, líder local, grupo de artesãos, no caso da **Associação Comunitária dos Artesãos e Lapidários de Floresta do Araguaia** e de outros casos realizados por Martins; ONG, associação, líder local, grupo de artesãos, no caso de Geammal. Cada uma destas situações tem sido caracterizada por diferenças não apenas entre os elementos da rede, mas nas relações (de poder) ocorridas e sua influência no desenvolvimento do projeto. Por esta razão serão agora analisadas algumas das possíveis variáveis dentro da rede e sua influência sobre o processo de Design.

### **5.2.1.1. Formação da rede e do grupo de usuários**

Os dados coletados ao longo da pesquisa mostraram diferentes possibilidades de formação da rede. Entre elas destacam-se aqui duas variáveis principais: a primeira é a de quem promove a sua formação; a segunda diz respeito ao grupo de usuários interessados e sua prévia constituição ou não. Quanto à primeira, foi visto como a iniciativa de implementar o projeto pode partir do designer, como aconteceu no caso da Maré, de Geammal e de Tanaka; ou pode vir do parceiro de projeto, como nos casos relatados por Martins. Ao mesmo tempo, foram consideradas situações onde o designer se relacionava com um grupo já formado de usuários, caso das experiências de Martins e Geammal, ou que planejavam a formação do grupo, como na Maré e em Tanaka.

A partir do que foi visto, parece que quando a iniciativa vem do parceiro de projeto, o designer tem maior capacidade e possibilidade de gerenciar o processo. No caso de **Ver-as-Ervas**, por exemplo, a ONG estava disponível para um diálogo constante; nos casos propostos pelo SEBRAE, o parceiro decidia apenas o tipo de resultado e a duração do projeto, mas não interferia nas ações. Em Geammal, pelo contrário, a associação deu liberdade total à designer, mas ao mesmo tempo não

participou da rede. Na situação da Maré o parceiro de projeto, ao contrário, influenciou e determinou a maioria das ações. Neste último caso, no entanto, é importante considerar que as características do contexto podem ter afetado o poder exercido pelo parceiro: no Complexo de Favelas da Maré, por causa da necessidade de segurança pessoal da designer em suas incursões e ações no contexto, o papel do parceiro do projeto foi crucial e isso permitiu uma maior influência sobre suas ações.

Quanto aos usuários, um grupo já definido permite tanto sua maior participação no processo, embora possam sempre surgir resistências e dificuldades, quanto uma maior compreensão e domínio sobre as ações a serem implementadas.

### **5.2.1.2. A presença de um mediador**

Em alguns casos, o designer pode escolher um mediador no contexto. Isso, como visto, pode acontecer por diferentes motivos: falta de conhecimento do local e das suas dinâmicas, questões de segurança, necessidade de um referente principal no diálogo com o grupo de usuários. Eleger um mediador, no entanto, causa uma perda-partilha de poder que, acredita-se, seja altamente dependente da complexidade do contexto e do poder nele exercido pelo mesmo mediador.

No caso da Maré acreditava-se, por exemplo, que a ONG pudesse desempenhar um papel fundamental no permitir que a designer acessasse o território e agisse nele. Isso, no entanto, permitiu que a ONG não apenas compartilhasse com a designer a governança do processo de Design, mas que tivesse também o poder de decidir as ações e os tempos de execução. Neste tipo de contexto depender de uma ONG é por alguns considerado necessário. É o caso de Júlio, que acha a colaboração com a ONG crucial para atuar em segurança no território, uma vez que qualquer ação torna-se, assim, responsabilidade da instituição:

Enquanto você tiver sob o guarda-chuva da AZUL você está relativamente segura, que qualquer problema ia rebater na instituição, não em você porque você está agindo a partir da instituição, faz uma convocação da rua, convidando as pessoas pelo microfone, mas a partir da AZUL, não é a Chiara que veio da Itália querendo reformar a praça. Foi intermediada a sua chegada. (comunicação verbal)<sup>155</sup>

Ao mesmo tempo, como diz Júlio, isso implica, no entanto, que a ação esteja limitada às estruturas de poder da instituição, ou seja, à necessidade de permissão para implementar qualquer ação por parte da mesma:

<sup>155</sup> Carvalho, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 13/11/2012.

... mas de qualquer forma você está limitada às estruturas de poder instituição, você pode pegar um microfone desde que alguém mande esteja lá, você não pode pegar um microfone de dentro do armário e ir na rua e fazer uma convocação, a não ser que você faça isso com um microfone uma coisa da sua casa então você não tem relação com a instituição.(comunicação verbal)<sup>156</sup>

Concorda-se, a partir da experiência realizada, com este ponto de vista, mas, como visto, existem também opiniões diferentes. Tanaka, por exemplo, não acredita que seja apropriado colaborar com uma ONG para desenvolver um projeto em uma favela. A alternativa é, de acordo com ela, acessá-la através de pessoas conhecidas no contexto ou, ao não conhecer ninguém, de usar a estrutura da ONG para conseguir os primeiros contatos “nesse caso sim, eu entraria em contato com uma ONG, mas assim, eu entraria em contato com uma ONG para indicar pessoas, talvez” (comunicação verbal)<sup>157</sup>. Na base da sua posição há, por um lado, a compreensão do poder possuído pelas ONGs e exercido dentro do contexto e da relutância das pessoas locais ao interagir com elas:

Entrar de uma outra forma, não através do que representa a ONG como estrutura de poder, que é muito isso. Que tem muita, eu acho, que tem muita resistência, [...] eu sei que no Alemão tem muita gente que não quer interagir com ONG, porque historicamente já viu que são lugar... São empresas realmente, que tem o interesse em dinheiro, em ter patrocínio, e não sei o que lá. [...] Quando as pessoas percebem que são só pessoas, que não são , não é uma ONG, elas se abrem muito mais, isso realmente vira uma interação de pessoa para pessoa. (comunicação verbal)<sup>158</sup>

Finalmente, foi observado também outro tipo de mediação: a do líder do grupo de usuários. É o que aparece nas experiências vivenciadas por Geammal e Martins. Ambas mostram a importância de se relacionar com o grupo e, ao mesmo tempo, a possível influência, positiva e negativa, que pode exercitar sobre o projeto.

### **5.2.1.3. O objeto de projeto**

Um elemento que parece ser capaz de influenciar as dinâmicas internas de um rede projetual é a natureza do objeto do projeto em torno do qual essa rede se reúne e age. Foram observados dois casos: um objeto definido e uma atuação pontual; a definição do objeto durante o processo e, portanto, uma ação abrangente do designer.

<sup>156</sup> Carvalho, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 13/11/2012.

<sup>157</sup> Tanaka, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 25/7/2013.

<sup>158</sup> Idem.

No primeiro caso, o designer tem uma maior governança e compreensão das ações a serem implementadas. É o que se evidencia nos casos relatados por Martins. O designer trabalha para criar uma identidade visual e promover a autoestima, reconhecimento e valorização da identidade cultural local. Martins deixa claro, no entanto, que ao surgir ao longo do processo de questões relacionadas ao grupo participante, estas não são resolvidas pelo designer uma vez que não fazem parte dos objetivos preestabelecidos.

No segundo caso a finalidade, as ações e as estratégias são definidas ao longo do projeto, o que pode determinar a influência dos atores tanto para a identificação do objeto quanto na definição das ações. Ao mesmo tempo, aumenta também a complexidade da ação para o projetista que no desenvolvimento do projeto tem que lidar com questões diferentes e nem sempre ao seu alcance. Isso é o que, por exemplo, Geammal diz:

E comecei a me dar conta que quando você está fazendo um processo ou um projeto que envolve essencialmente questões de Design, essas questões de Design necessariamente tem que estar acompanhadas de questões políticas, de questões outras que estão ali naquele bojo, e que devem ser consideradas pela designer, não por uma outra pessoa, não tem como a gente pensar em um projeto dessa natureza, uma equipe multitarefas, uma equipe multi-habilidosa, com capacitações diferentes para poder auxiliar, então tem um articulador político, tem um químico, num contexto como esse, isso não existe, então a figura do designer ou do comunicador, enfim, a figura desse coordenador do projeto que está atuando junto com as mulheres de alguma maneira vai ter que cumprir essas ações que são de outras competências, que não são de uma competência ortodoxa do Design. (comunicação verbal)<sup>159</sup>

### 5.2.2.

#### **A influência das forças geradas por agendas não declaradas e pelas ações locais sobre a ação do designer**

O que foi explicado no início da seção mostrou que em um processo de Design participativo o exercício de poder por um ator pode se dar seja por meio de ações que afetam indiretamente as dos outros, seja de forma pouco visível. O ator em questão pode pertencer à rede de projeto ou também só ao contexto. O que se apresenta aqui é, portanto, como a ação do designer no desenvolvimento de experiências participativas de Design pode ser influenciada pelas ações dos outros atores, de acordo com um processo de *nondecision-making*, e por agendas não explicitadas e para ele desconhecidas.

Para desenvolver esta discussão serão aprofundados alguns aspectos da questão, tais como: a influência das ações dos atores locais sobre as do designer; a

<sup>159</sup> Geammal, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 23/7/2013.

influência das ações que ocorrem entre os diferentes atores nas do designer; o tempo necessário para compreender as agendas internas não declaradas e a diferente interpretação do conceito de participação.

### 5.2.2.1.

#### **Influência das ações dos atores locais sobre as do designer**

É o fenômeno pelo qual os atores locais exercem um poder, através de outras decisões, na ação do designer, e assim a influenciam. Ao considerar, por exemplo, a experiência de campo realizada no doutorado, a designer focou suas ações na revitalização da **Praça Comprida**. Um espaço que era o centro de muitas vontades e interesses. Conforme o que foi relatado no capítulo 3, havia quatro grupos principais de interesses: os moradores, cujo interesse e poder em relação à praça era latente; o GCA local interessado, com base nas informações coletadas, em se apropriar do espaço público e vendê-lo para quem desejasse iniciar uma atividade comercial; a Associação dos Moradores, que queria instalar obras de infraestrutura solicitadas por outras instituições da favela (igrejas, ONGs...) a fim de manter o seu apoio político; e a própria ONG.

Com a exceção dos moradores, os outros três grupos, motivados por suas próprias agendas, exerciam uma força sobre o espaço e determinavam as suas dinâmicas. Essas forças, em função da diversidade dos interesses e dos objetivos das suas agendas, podem ser definidas como divergentes e, por esta razão, tornavam este espaço um lugar de conflito. Acredita-se que os impulsos e contra-impulsos gerados por essas forças fossem capazes de influenciar tanto as ações recíprocas desses atores quanto às de quem desejasse atuar nesse espaço, no caso, a designer. Acredita-se que o exercício de tais forças seja um exercício de poder e que o conflito gerado seja, portanto, uma disputa de poder e dominação. O exercício de poder por essas forças se manifesta através das ações implementadas. Este conceito pode ser ilustrado melhor pela experiência vivenciada na Maré.

Ao refletir sobre a ONG, com a qual a relação foi muito estreita em função das condições iniciais de desenvolvimento do projeto, é possível observar que num primeiro momento foi manifestado o desejo de renovação da praça para que os moradores pudessem aproveitá-la. Na negociação com a designer concordou-se também em desenvolver um processo participativo para alcançar este objetivo e que isso fosse organizado pela designer. Posteriormente, porém, as sugestões e ações

propostas não foram consideradas pelas pessoas representantes da ONG. Dentre elas, pode-se lembrar, por exemplo, como as ações sugeridas, que visavam estimular o interesse da população pela praça e a levá-la indiretamente a ocupar e viver esse espaço, não foram aceitas. O conhecimento do contexto e a experiência possuída foram as razões apresentadas para preferirem um encontro público em lugar dessas ações propostas. Observou-se, no entanto, que, também depois, em um momento posterior aos dois encontros organizados, a ONG manifestou o próprio interesse em submeter os desenhos que haviam sido pedidos ao Secretário de Parques e Jardins para obter fundos e renovar fisicamente a praça. Um interesse contrastante com o tipo de renovação proposto pela designer, ou seja, de um uso mais do que físico. Os desenhos realizados, nesse caso, tornaram-se meio para conseguir financiamentos para uma mudança física do lugar, na qual a ONG parecia estar mais interessada do que na promoção de um processo participativo de ocupação da praça. Acredita-se que as ações implementadas pela ONG em todo o processo sejam a manifestação de uma agenda interna não declarada, aplicada implicitamente e capaz de exercer um poder seja local seja sobre o processo de Design.

Uma questão importante para verificar este tipo de ação e influência é se a proposta da designer foi realmente compreendida. Nas entrevistas com membros da ONG, muitos se mostraram incertos em relação à própria compreensão da ideia sugerida pela designer. O comentário feito por Gabriela na entrevista é um exemplo, ela criticou o que entendeu como não participação dos moradores no processo, que, ao contrário, estava absolutamente prevista:

Eu achei super interessante, a primeira visão da coisa assim, eu acho que ficou um pouco complicado, eu não sou designer, eu tenho dificuldades de ver planta baixa, mas depois você também mostrou no papel, eu acho que para mim deu essa visão, e deu a visão, eu entendi exatamente do que você estava pretendendo ali, o meu único questionamento é os moradores tem que botar um dedinho ali. (comunicação verbal)<sup>160</sup>

As dinâmicas de processos participativos de Design são de difícil compreensão pelos colaboradores (CLARK, 2008).

Apesar disso, acredita-se que não houve de fato esta falta de compreensão por parte das pessoas da ONG que tinham mais poder sobre o processo; neste caso, pode-se dizer que havia uma agenda não explicitamente declarada. Lígia, principal interlocutora na implementação das ações, na entrevista concedida após o projeto mostra como as escolhas da ONG não estavam baseadas em uma falta de

<sup>160</sup> Lima, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 12/11/2012.

compreensão do processo proposto, mas sim no desejo de uma forma de ação diferente:

Não é que eu acho que a abordagem que você traz, é uma abordagem que leva tempo. Você tem que... Se você quer realmente a participação sincera do outro você tem que fazer o outro de alguma maneira entender que processo é este. Então não é só chegar e dizer: é assim, não, a pessoa tem que construir. Para construir tem que ter o tempo da construção. Então acho que leva muito tempo a proposta de alguma maneira interferir em processo a partir de uma construção coletiva. Leva tempo. E aí precisa realmente de fazer, compartilhar este tempo. (comunicação verbal)<sup>161</sup>

Outro exemplo da influência dos atores locais sobre a ação do designer pode ser observado, ainda no caso da Maré, na construção de mais quiosques pelo GCA local. Esta situação, no momento da organização dos eventos e de rediscussão da atual configuração do espaço, inibiu a designer nas suas ações.

#### 5.2.2.2.

#### **Influência das ações que ocorrem entre os diferentes atores sobre as ações do designer**

Retoma-se aqui o conceito apresentado no item anterior para mostrar como a influência das ações é verificada também entre os atores locais e não apenas quando envolvem diretamente o designer. Em referência novamente à experiência do Complexo da Maré, isso pode ser observado, por exemplo, no episódio relatado por Gabriela e por outras pessoas sobre a construção de uma porta no prédio da AZUL abrindo para a praça, uma intervenção que visava impedir a construção de um outro quiosque, como foi explicado no capítulo 3 .

Esta ação é significativa da posição ideológica assumida pela ONG em relação ao GCA local: “Não tem negociação e nem diálogo com o tráfico (...) mas tem uma manifestação muito ostensiva da presença de AZUL” (comunicação verbal)<sup>162</sup>, e ainda:

... Existe um consenso na AZUL das pessoas que constroem esta instituição de que a gente tem que ocupar os espaços, e a gente, talvez seja uma ingenuidade, a gente não reconhece este poder local, não reconhece como poder dominante, então sempre a gente acha que como a gente perdeu o espaço, a gente tem que reconquistar este espaço, e a forma de reconquistar este espaço é você não fazendo a reverência a este poder local, então meio que ignorar e avançar, é assim que é ir buscando os limites, então oh, vamos fazer uma reforma na praça, isso aqui não está certo, está errado este trailer, vamos, quebrar, quebrou, aí vai dar uma reclamação, imaginando, nê, uma hipótese, um bandido se sentiu lesado, a gente vai tratar isso daí para frente, não

<sup>161</sup> Santos, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 27/11/2012.

<sup>162</sup> Lage, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 30/10/2012.

vamos ficar com medo antes de acontecer, ir lá e pedir licença que ele pode falar não, não tem licença não, aí você está legitimando o poder dele.(comunicação verbal)<sup>163</sup>

Um posicionamento de conflito, de luta, de não diálogo, que teve um impacto nas ações da designer consideradas necessárias para realização do processo, colocando-a em um “campo de batalha”. A designer, ao escolher um parceiro do projeto, compartilha, pelo menos oficialmente, a posição deste em relação a algumas questões locais e aos outros atores. Como resultado, as ações-relações locais têm um impacto sobre o seu agir.

### **5.2.2.3.**

#### **O tempo necessário à compreensão das agendas internas não declaradas**

Na seção onde foram tratadas as divergências entre as normas temporais do Design e o tempo necessário para a inserção, mostrou-se como um intervalo de tempo maior permite compreender questões não declaradas. Estas são informações que estão relacionadas com as agendas internas, não só dos parceiros de projeto, mas também de outros atores, como os usuários.

Isso é o que foi possível observar, por exemplo, na experiência da Maré onde só depois de um período de tempo foram compreendidos os interesses do GCA local, da ONG e da Associação dos Moradores. Ou pode ser visto também no caso das experiências de Martins, nas não-declarações de **Ver-as-Ervas** e os interesses do líder da **Associação Comunitária dos Artesãos e Lapidários de Floresta do Araguaí**; ou no caso de Geammal, nas declarações sobre o número das mulheres artesãs e sobre as necessidades de projeto.

Até que essas agendas e interesses não sejam compreendidos pelo designer, sua ação será necessariamente e implicitamente influenciada e dominada por eles.

### **5.2.2.4.**

#### **A diferente interpretação do conceito de participação**

Um último elemento de fundamental importância e impacto no desenvolvimento de processos de Design participativo diz respeito à interpretação do conceito de participação pelos atores da rede de projeto. Esta questão está igualmente relacionada, como será possível ver, às suas agendas.

<sup>163</sup> Carvalho, entrevista concedida a Chiara Del Gaudio, Rio de Janeiro, 13/11/2012.

Como afirmado por Michener (1998), **participação** é um conceito que tem um grande potencial, mas que sofre por muitas ambiguidades raramente discutidas. No artigo *The Participatory Approach: Contradiction and Co-option in Burkina Faso* o autor apresenta como foi usado de formas variadas e conflitantes por três grupos de atores que participaram do desenvolvimento de um mesmo projeto. Nesse caso específico, as pessoas que tinham estruturado o projeto detinham um conceito de participação, a ONG que tinha que implementá-lo trabalhava com outro, e a comunidade que se “beneficiaria” do projeto entendia participação também de outra forma. Neste caso, havia, por um lado, os membros da ONG local que não queriam realmente a emancipação do povo porque isso causaria o fim de seu trabalho no local; pelo outro, a população local que, a partir de experiências passadas, via a presença da ONG como uma maneira de obter benefícios. Michener (1998), ao mesmo tempo, mostra como na prática o mesmo conceito em algumas situações entra em conflito com o próprio contexto: difícil exigir, por exemplo, participação voluntária e não remunerada por pessoas que sofrem de problemas sociais e econômicos.

No caso do Complexo da Maré, é evidente que o conceito de participação possuído pela designer era diferente do da ONG. Há que se lembrar, em primeiro lugar, que o projeto nasceu da intenção de envolver o público em um projeto participativo que visasse à melhoria do contexto social local. O elemento chave era, portanto, a participação das pessoas. Uma participação que não foi conseguida. As causas podem ser muitas e algumas já foram apresentadas no capítulo que trata da análise da dimensão temporal. Entre elas, pode-se lembrar a necessidade de um tempo mais extenso, seja para capacitar as pessoas, seja para obter a sua participação (a primeira condição, pelas características específicas deste contexto, não implica a segunda) ou seja para desenvolver algumas habilidades. Ou a falta de tempo das pessoas para participar, como diz Tanaka. Recordar-se, no entanto, o que foi dito por Ligia a respeito da participação da população: é um processo complicado que exige tempo, energia, recursos e dedicação. Acredita-se que a ONG, por esta razão aplicou um conceito de participação diferente do utilizado e proposto pela designer e que isso influenciou o processo.

Da mesma forma, Martins, em algumas declarações feitas<sup>164</sup> sobre a própria experiência, diz que às vezes nos casos vivenciados o processo foi difícil porque a população não tinha o mesmo conceito de participação, mas pensava em termos de

---

<sup>164</sup> Estas foram feitas posteriormente à entrevista para responder perguntas que visavam aprofundar algumas questões precedentemente tratadas.

fruição de projetos assistenciais. Uma característica que tem o efeito de reduzir a sua presença e ação no desenvolvimento do projeto.

### 5.2.3.

#### **Considerações sobre a impossibilidade de governança do processo**

Sloan (2009) afirma que, em um projeto, existem duas formas de interagir com os participantes: controle e colaboração. A primeira está baseada em uma visão do participante como um risco, razão pela qual é importante monitorar a atividade dos diferentes atores para controlar a instabilidade que podem gerar. A segunda está baseada, ao contrário, na ideia de que compartilhar pode promover aprendizagem e transformação. Processos colaborativos, no entanto, se caracterizam por um maior número de eventos inesperados (SLOAN, 2009) e neles quem gerencia o projeto não tem que lidar apenas com a complexidade dos novos colaboradores, mas também com a dificuldade de compartilhar o poder e definir as ações futuras. Da mesma forma, as teorias sobre o **Participatory Design** e sobre o **Co-Design** afirmam que promover a partilha do poder aumenta a complexidade na gestão do projeto e que o designer perde as possibilidades de governança que normalmente detém. A dificuldade de gerenciar e orientar o processo é, muitas vezes, vista como natural nesse tipo de projetos, ou ainda como o efeito da real participação das pessoas envolvidas. Pelo que foi apresentado nesta seção, acredita-se que há outras razões, e também que o designer pode agir para reduzir a influência de forças antagônicas a um processo de Design participativo.

Em primeiro lugar, verificou-se que as dinâmicas que ocorrem entre os atores de um contexto e entre eles e o designer, aqui chamadas de microdinâmicas, influenciam a ação de um designer que quer atuar neste contexto. Ao considerar, por exemplo, o caso do Complexo da Maré, as escolhas feitas pela ONG na implementação, ou não, de ações no projeto modificaram a ação da designer. Isto pode ser visto tanto como o poder exercido pela ONG sobre o projeto quanto como a influência do exercício de poder local da ONG no desenvolvimento do projeto. A partir dos dados obtidos depreende-se que para a descoberta e compreensão das microdinâmicas é necessário um tempo de vivência no contexto. Este é um fenômeno muito importante: para agir e desenvolver processos participativos em contextos reais, o designer deve entendê-las e entender como se relacionar e agir

dentro do “jogo de forças” existente, caso contrário ele não terá nenhum poder no desenvolvimento das ações.

Em segundo lugar, verificou-se que a **configuração** da rede de projeto pode causar uma maior ou menor influência das forças exercidas pelos outros atores. O número de atores, a origem da iniciativa, o objeto em torno do qual a rede se reúne, as características do grupo dos participantes, a partilha do mesmo conceito de participação, se cuidadosamente considerados pelos designers, tornar-se-ão ferramentas chave da sua ação.

Em suma, para favorecer uma rede adequada, uma das principais ações a serem desenvolvidas pelo projetista é, por exemplo, inserir uma fase pré-colaboração para informar, treinar e experimentar com o parceiro de projeto dinâmicas de Design que permitam a compreensão do processo, das potencialidades e de testar a colaboração. De modo mais geral, é claro que a definição da rede de atores e das condições de desenvolvimento do projeto devem ser objeto de estudo pelo designer a fim de identificar num momento pré-projetual os possíveis elementos de influência e definir estratégias para impedir que se oponham ao seu desenvolvimento.