



Reflexões simpoiéticas na cultura de Design Estratégico em um mundo degradado

Sympoietic Reflections in the Culture of Strategic Design in a Degraded World

Marcos Caetano Corrêa¹, Debora Barauna², Lucas Osorio Alves da Silva³

¹Unisinos, Mestrando em design, toniors@hotmail.com

²Unisinos, Doutora em design, dbarauna@unisinos.br

³UFRGS, Mestre em design, luhcasalves@gmail.com

Resumo. Este artigo explora a possibilidade de um tipo de cultura de Design Estratégico fundamentada na Simpoiese e no Pluriverso. O conceito de Simpoiese, desenvolvido pela bióloga Donna Haraway, implica em um fazer-com e pensar-com em contraposição aos processos individualistas, perpetrados pelo ser humano, os quais têm causado degradação ambiental, em um contexto de Antropoceno. Já o Pluriverso defendido por Arturo Escobar cultiva multinarrativas ou cosmovisões dentro desse processo, afastando-se de perspectivas universais. Assim o objetivo aqui é suscitar reflexões companheiras sobre como o Design Estratégico, informado por uma ética simpoiética e orientado pela visão do Pluriverso, pode ser uma cultura de projeto potente para a cocriação de futuros sustentáveis, viáveis e baseados na relacionalidade, interdependência e responsabilidade compartilhada. O artigo é construído como um ensaio teórico baseado em uma revisão narrativa da literatura e apresenta análise relacional dos termos-chave estudados em tempos de um mundo degradado. Estes movimentos (Simpoiese e Pluriverso), contaminando o Design Estratégico, podem suscitar companheiras reflexões sobre um caminho ainda possível de ser trilhado.

Palavras-chave. atitude de design; fazer-com; pluriverso; problemas super perversos.

Abstract. This article explores the potential for a Strategic Design culture informed by the concepts of Sympoiesis and the Pluriverse. Sympoiesis, as articulated by biologist Donna Haraway, entails a mode of making-with and thinking-with, as opposed to individualistic and anthropocentric processes that have contributed to environmental degradation in the context of the Anthropocene. The notion of the Pluriverse by Arturo Escobar, in turn, fosters multiple narratives and cosmologies, resisting universalizing frameworks. The aim of this paper is to provoke companion



reflections on how Strategic Design—guided by a sympoietic ethic and oriented by a pluriversal worldview—can constitute a powerful approach for the co-creation of sustainable and viable futures grounded in relationality, interdependence, and shared responsibility. Structured as a theoretical essay based on a narrative literature review, the article offers a relational analysis of key concepts in the face of a degraded world. These movements—Sympoiesis and the Pluriverse—as they infuse Strategic Design, may inspire new paths toward futures that remain possible.

Keywords: *design attitude; doing-with; pluriverse; super wicked problems.*

1 Introdução

Há prognóstico da ONU (Organização das Nações Unidas, 2015) de que o planeta tenha que dar conta de 11 bilhões de pessoas em 2100; sistemas econômicos e de proteção social que não trazem segurança no presente, menos ainda tranquilizam sobre a segurança da existência do futuro. Desertificações, derretimento das calotas polares, impossibilidades de regeneração de ecossistemas, extinção de espécies, catástrofes ambientais contínuas e sinais que o capitalismo não consegue dar respostas, mas prossegue o processo de acumulação do capital.

Para não sucumbir ao desespero, é crucial não cair na armadilha da esperança passiva. Buscar alguma nova composição, outra perspectiva, é preciso. A isto nos convoca a bióloga e filósofa Donna Haraway (2023) em seu texto “Ficar com o problema: fazer parentes do Chthuluceno”. A esta convocação propomos neste artigo um olhar de aproximação da ética Simpoiética de Haraway ao devir metodológico do Design Estratégico, que propõe lidar com *Wicked Problems*, conceituado por Rittel e Webber (1972) como problemas sociais complexos, difíceis de definir e de lidar; multifatoriais e setoriais, em que cada solução proposta é única e que na nossa perspectiva envolvem uma diversidade de atores e agentes humanos e não humanos na sua resolução ou dissolução.

Assim, tendo o Design Estratégico como nosso campo de atuação e o compreendo como um espaço de criação de métodos coletivos e integrados, capaz de ativar agências e atores diversos na formulação de estratégias, o artigo propõe refletir sobre a possibilidade de um tipo de cultura de Design Estratégico fundamentada na Simpoiese. Um conceito que se alimenta da ideia de “fazer-com” e emerge em contraposição aos processos individualistas que, no contexto do Capitalismo, têm sido perpetrados pelo ser humano e causado a degradação ambiental. Tal perspectiva simpoiética parece oferecer uma fundamentação ética e uma sensibilidade ampliada para as práticas colaborativas do Design Estratégico, cultivando a responsabilidade com os vínculos e as relações e reconhecendo que as organizações estão inseridas em sistemas complexos de inter-relações. O estudo dessa aproximação é particularmente relevante frente aos Super



Wicked Problems, declarado por Findeli (2021), em que desafios complexos necessitam de ações colaborativas urgentes para as quais a Simpoiese se coloca como um espaço promissor.

Somado a isto, a cultura do Design Estratégico, ao se carregar de práticas simpoiéticas, parece abrir uma possibilidade exploração do Pluriverso. Esse conceito, apoiado aqui por Escobar (2018), é compreendido como um mundo onde muitos mundos cabem, um contraponto direto à ontologia dominante da modernidade e ao modelo de um só mundo individualista e capitalista. O Design Estratégico, no contexto do Pluriverso, atua ativamente na criação de múltiplos mundos, desafiando visões dicotômicas arraigadas tais como: divisão sujeito/objeto e problema/solução. A Simpoiese, enquanto "fazer-com", dialoga com essa visão ao abarcar a colaboração com múltiplos participantes, incluindo a alteridade não humana, e ao enfatizar a necessidade de coalizões com saberes e prazeres de outras origens. Portanto, a perspectiva simpoiética oferece o "como" necessário para construir o Pluriverso, um contexto em que essa prática pode florescer.

Assim, este artigo busca explorar a convergência entre a Simpoiese e o Design Estratégico como um caminho para reorientar práticas de design em resposta à crise da degradação do mundo. Ao unir o "fazer-com" da Simpoiese, às capacidades colaborativas e sistêmicas do Design Estratégico e à visão de múltiplos futuros do Pluriverso, o trabalho pretende refletir sobre as possibilidades de uma cultura de design que vá além da solução de problemas pontuais em um mundo dado. O objetivo é suscitar reflexões companheiras sobre como o Design Estratégico, informado por uma ética simpoiética e orientado pela visão do Pluriverso, pode ser uma cultura de projeto potente para a cocriação de futuros plurais, viáveis e baseados na relacionalidade, interdependência e responsabilidade compartilhada. O artigo é construído como um ensaio teórico baseado em uma revisão narrativa da literatura e apresenta análise relacional dos termos-chave do estudo (Design Estratégico, Simpoiese e Pluriverso) em tempos de um mundo degradado.

2 Da Ideia de Solução de Problema à Complexidade da Ação no Mundo Degradado

Cada período histórico demanda um tipo predominante de design. Cross (1982), em meio às suas reflexões, observa que houve um tempo, nos anos 1920, em que a objetividade e a racionalidade eram dominantes, influenciando um design orientado pelos valores da ciência. Nesse contexto, os problemas eram considerados bem definidos, havia resistência à especulação subjetiva, à espontaneidade animal e à dominação da natureza, bem como à afetação artística.

Nos anos 1960, ainda na esteira da objetividade e da racionalidade, a pesquisa operacional, as técnicas de tomada de decisão em gestão e os novos métodos científicos e computacionais inovadores contribuíram para a abordagem de novos problemas, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, um período que ficou conhecido como a



"década da ciência do design" e que testemunhou a aplicação científica para questões humanas e ambientais (Cross, 1982).

A década de 1970 marcou uma fase em que os valores da ciência, da linguagem da máquina e do behaviorismo começaram a ser questionados em detrimento a questões sociais, ambientais e culturais (Cross, 1982). Victor Papanek, com a obra "O Design para um mundo real" de 1971, foi um dos percursos desses questionamentos no Design. Foi também nessa época em que o conceito de problemas perversos, ou *Wicked Problems*, foi desenvolvido por Rittel e Weber (1972), a partir do contexto social. Após essa definição, a qual abarca a indeterminação, mais frágil ficou a possibilidade de abordar essa classe de problemas cientificamente, visto que, na presença da indeterminação, não é mais possível classificá-los como problemas de design bem definidos (Buchanan, 1992).

As propriedades dos *Wicked Problems*, conforme definidas por Rittel e Weber (1972), incluem: (1) *Wicked Problems* não têm formulação definitiva, mas toda formulação de um *Wicked Problem* corresponde à formulação de uma solução; (2) *Wicked Problems* não têm regras de parada; (3) as soluções para *Wicked Problems* não podem ser verdadeiras ou falsas, apenas boas ou más; (4) na solução de um *Wicked Problem*, não há uma lista exaustiva de operações admissíveis; (5) para cada *Wicked Problem* há sempre mais de uma explicação possível, com explicações dependendo da concepção de mundo do designer; (6) todo *Wicked Problem* é sintoma de outro problema de "nível superior"; (7) nenhuma formulação e solução de um *Wicked Problem* tem um teste definitivo; (8) resolver um *Wicked Problem* é uma operação "one shot", sem espaço para tentativa e erro; (9) cada *Wicked Problem* é único; e (10) solucionadores de *Wicked Problems* não têm o direito de estar errado - eles são totalmente responsáveis por suas ações.

Como mencionado no início deste tópico, cada época exige um tipo predominante de design. Trinta anos depois da definição dos *Wicked Problems*, soma-se ao conceito a anúncio feita por Findeli (2001, p. 13-4):

Qual poderia ser um propósito adequado para as próximas gerações? Obviamente, a questão ambiental deve ser uma preocupação central. Mas a ênfase atual na degradação de nosso ambiente biofísico tende a relegar outra degradação para segundo plano, a dos ambientes sociais e culturais (simbólicos), ou seja, da condição humana. Consequentemente, sugiro que o design poderia não apenas contribuir para um mundo natural sustentável, mas adotaria como propósito algo como: "Uma humanidade equilibrada em um mundo equilibrado", enfatizando assim a antropologia e a cosmologia como os dois polos complementares em torno dos quais o conteúdo de um currículo de design poderia ser construído.

A partir da complexidade dos problemas ambientais da ordem dos elencados no primeiro parágrafo deste artigo, em consonância com a previsão de Findeli (2021), uma nova perspectiva de problemas complexos é definida como "os super *Wicked Problems*". De acordo com Ximenes *et al.* (2017, p.30) um super *Wicked Problem*, como a questão da mudança climática, possui quatro características principais, tais como:



i) “O tempo está acabando” - “A intensidade do problema aumenta a cada dia e não teremos chance de voltar e resolvê-lo”;

ii) “O inimigo é distribuído e parte de nós” - “Aqueles que causam o problema também são os que procuram fornecer uma solução”;

iii) “A autoridade central necessária para solucionar o problema é fraca ou inexistente” - “Os tomadores de decisões dentro das autoridades públicas não controlam todas as escolhas necessárias para a solução do problema”;

iv) “Soluções protelatórias a curto prazo” - “Desconto irracional que empurra as respostas e soluções para outro momento”

Diante desse paradigma, Haraway (2023, p. 09) nos propõe um caminho: ficar com o problema. Ficar com o problema exige: (1) “aprender a estar verdadeiramente presente”; (2) na sensibilidade, estabelecer parentescos estranhos nas bordas do mundo degradado; (3) agir multiplicando a criatividade com quem se importa e age; (4) evitar o futurismo; (5) contar novas histórias; e (6) com alegria, terror e pensamento coletivo gerativos, adotar a Simpoiese, uma maneira de enfrentar esses desafios.

Ainda, diante deste paradigma, podemos também compreender a pertinência do Design Estratégico neste contexto por meio das suas atitudes, atividades e narrativas, que Meroni (2008, p. 34) nos ajuda elucidar, conforme segue: (a) é sobre “considerar o interesse e os valores coletivos”; (b) “estabelecer uma orientação por meio de um conjunto de cenários”; (c) “trata-se mais de aprender a lidar com o ambiente do que aprender um procedimento”; e (d) “é sobre para onde ir e não apenas como ir”.

3 Do Cultivo Daquilo que Ainda Pode Vir a Ser: a arte de narrar como atitude de design em um mundo degradado

Para se embarcar na jornada de cultivar o que ainda pode vir a ser (n)a Terra, ou para alcançar o estado da arte de narrar, especialmente como uma atitude de design, é crucial percorrer um caminho que inclua a observação da paisagem devastada, a familiarização com as palavras, expressões e narrativas que possibilitam o (re)florescimento da sensibilidade simpoiética.

A primeira palavra crucial para se compreender a degradação é “Antropoceno”. Para Barrios e Martínez (2020, n.p.), Antropoceno refere-se “ao poder que a atividade humana adquiriu até se tornar uma força ambiental destrutiva em escala geológica. Ganhou muita importância, formando um campo de debate no qual se discute quando e como apareceu este poder”. Para Haraway (2023) Antropoceno é um tempo de urgência e indeterminação; tempo de desastres sucessivos, morte, extinção; é também tempo de recusa do saber; tempo em que se desvia o olhar de maneira inaudita diante da catástrofe; tempo ainda em que se prolifera modernizadores, excepcionalistas humanos embriagados pelo mercado, pelo lucro, ensimesmados que perpetuam atos de não responsabilidade.



Outros dois termos necessários de compreensão nesse contexto são Autopoiese e Simpoiese. Para Rios Neto (2021, n.p.) autopoiese, de origem grega “poiesis”, refere-se à produção, significando autoprodução; é um termo, instituído por Maturana, Varela e Uribe em 1974, que explica como os seres vivos produzem a si mesmos, em um processo contínuo de autoprodução: “Os organismos vivos, desde o nível dos componentes celulares às comunidades de seres vivos, são, desse modo, sistemas autônomos que se autoproduzem e se autorregulam. Entretanto, paradoxalmente, eles também são dependentes, pois precisam recorrer aos recursos disponíveis no meio ambiente para manter sua autopoiese”. Haraway (2023) acrescenta que os sistemas autopoéticos têm limites espaciais e temporais autodefinidos, tendendo a ser homeostáticos, previsíveis e controlados de forma centralizada. Já a Simpoiese significa “fazer-com”, uma mundificação conjunta, em companhia. Para Haraway (2023), a Simpoiese envolve a autopoiese, expandindo-a de maneira gerativa, já que nada é verdadeiramente autopoietico ou auto-organizado; tudo é feito em conjunto. Ao contrário dos sistemas autopoéticos, os sistemas simpoiéticos são complexos, dinâmicos, responsivos, situados e evolutivos/históricos. Sua produção ocorre coletivamente, sem limites espaciais ou territoriais autodefinidos, e não são controlados de forma centralizada. O controle nos sistemas simpoiéticos é compartilhado entre os componentes.

A compreensão desses conceitos (Antropoceno, Autopoiese e Simpoiese) nos leva a refletir sobre práticas Simpoiéticas, que expressam o devir gerativo de recomposição e sustentabilidade no mundo degradado. A principal delas consiste em estabelecer parentescos estranhos, buscando o florescimento multiespécie, incluindo alteridades não humanas em parentesco, reconhecendo que a degradação afeta a todos. Além disso, é necessário pensar além dos vínculos religiosos ou genealógicos, compreendendo por quem somos realmente responsáveis e quais ligações precisam ser cortadas ou compostas para estabelecer um espaço de respiro, confiança e fortalecimento sensível do trabalho em prol de um mundo ressurgente, e cultivar a responsabilidade, com os vínculos, com as ações, com a alteridade, com o fazer coletivo para uma ecologia de práticas. E, mais do que isso, com o risco de movimentar-se em direção a (in)certo mundo e não a outro ou outros.

Na visão de Haraway (2023), os componentes de projetos simpoiéticos sempre experimentam o risco que implica envolver-se ao ponto de necessitar uns dos outros de maneiras diversas, apaixonadas, corpóreas e significativas. Há também o risco das necessárias coalizões com companheiros cujos conhecimentos e prazeres têm outras origens, o que seria o início de um ambientalismo não imperialista. A segunda prática decorre da primeira e a retroalimenta. Trata-se do “pensar-com”. O pensar-com, que, de acordo com Haraway (2023), consubstancia-se por meio da narração de histórias que se afastem da história única, visto que:

A história da Espécie Homem como agente do Antropoceno é uma reprise quase risível da Grande Aventura Fálica, humanizadora e modernizadora na qual o homem, feito à imagem de um deus desvanecente, adquire superpoderes em sua ascensão sagrado-secular apenas para acabar mais uma vez em trágica detumescência. O homem autopoietico e autoproduzido desaba novamente,



dessa vez numa trágica falha do sistema, ocasionando a transformação de ecossistemas biodiversos em desertos tresloucados de tapetes viscosos e águas-vivas pungentes. (HARAWAY, 2023, p. 99)

A maioria das narrativas tem sido uma recontagem da história binária, da palavra que se faz carne à imagem e semelhança. Drama com protagonista produtor de mundos, herói a subjugar a todos que olham para cima, o Antropos.

Aprender a contar histórias parece ser atitude de design básica para sobrevivência do/neste mundo degradado. Assim, conjugando Haraway (2023) com autores da área do Design Estratégico, como Michekewski (2008) e Paz, Campelo e Borba (2022), podemos perceber que a simpoiese e o seu pensar-com (arte de narrar histórias), em algum medida, abarcam todas as atitudes de design: (1) abraçando a incerteza e a ambiguidade; (2) engajando através da empatia profunda (3) abraçando o poder dos cinco sentidos; (4) paixão por dar vida às ideias; (5) criando novos significados a partir da complexidade; (6) construindo com e para o coletivo; (7) visão Metaprojectual. Também se conjugarmos com Zurlo (2010), encontraremos pontos de convergência com as capacidades dos design funcionais à estratégia: capacidade de ver, de prever e de fazer ver. Narrativas que transformam o mundo, que emocionam, divertem e descentralizam, têm o poder de remodelar o conhecimento, a memória e o corpo; libertando o ser do viver burocrático e da prisão do medo. Elas conduzem à simpoiese, à ação empática com os seres parceiros de jornada, humanos e não humanos, em tentáculos de responsabilidade companheira por mundos mais vivíveis. As histórias não apenas contam sobre a realidade, mas também transportam significados, modelam mundos e tempos possíveis, aproximando os receptores dos problemas da vida, talvez fortalecendo as condições para que eles criem possibilidades diferentes das narrativas dominantes, dos “(...) duvidosos prazeres das tramas transcendentais da modernidade e da divisão purificadora entre sociedade e natureza.” (HARAWAY, 2023, p. 80).

A partir das histórias chegamos ao último conceito, o Chthuluceno. Haraway (2023) cunhou o Chthuluceno para representar um outro lugar e um outro tempo que foi, que é, e que talvez ainda possa vir a ser. O nome guarda grande semelhança com o monstro das profundezas das histórias de H. P. Lovecraft, mas, de acordo com a autora, tem origem na aranha Pimochthulhu, nos seus tentáculos, palavras do latim tentaculum, que significa detector, e tentare, que significa sentir e tentar.

Serão necessárias muitas histórias, narrativas suficientemente grandes e tentaculares, para expandir e tornar real o Chthuluceno. Estórias e práticas multiespécie contínuas, cada vez mais experimentais, de devir-com em tempos precários e arriscados. No entanto, considerando que os modelos simpoiéticos são expansíveis, é importante não parasitar as espécies companheiras, nem roubar suas histórias. Mesmo aquelas que estão à venda na internet pertencem a contadores que podem (ou não) compartilhá-las em práticas situadas de transformação. Os resultados das ações simpoiéticas não se confundem com produtos ou artefatos a serem comprados, possuídos como propriedade



e consumidos. Eles são sementes gerativas, frutos de reciprocidades significativas, de parentescos bons, de responsabilidades companheiras.

Para Haraway (2023, p. 69) “Importa quais pensamentos pensam pensamentos. Importa quais conhecimentos conhecem conhecimentos. Importa quais relações relacionam relações. Importa quais mundos modificam mundos. Importam quais histórias contam histórias”. Complementamos ainda que importa se os conhecimentos que adotamos/produzimos geram novos conhecimentos sensíveis ou apenas ampliam epistemicídio no Antropoceno. Importa se praticamos ações simpoiéticas ou apenas nos aproveitamos dos que se aproximam como sanguessugas. Importa se nossas novas vidas geram novas vidas ou apenas consumidores de mundos. Importa que nossa passagem deixe como legado histórias de bem-viver a serem recontadas e companheiros dispostos a fazê-lo.

4 O Design Estratégico como Prática Simpoiética: convergências e potencialidades

A cultura de Design Estratégico surge como uma abordagem promissora para lidar com a complexidade apresentada por Haraway (2023), isso porque a metodologia não se limita a ser uma função organizacional, o Design Estratégico é visto como um processo integrado em uma comunidade organizada, capaz de gerar e transformar conhecimento. Sua essência reside na capacidade de ativação do processo de criatividade nas organizações, catalisando novos conhecimentos e a disponibilidade de troca para gerar inovação (Freire, 2014).

Nesta perspectiva, o Design Estratégico busca contribuir para a definição de um projeto principal da comunidade, criando condições para a construção de relações e instituindo um ambiente dotado de sentido. Para Zurlo (2010), a dimensão da criação de sentido é o elo entre a cultura de design e a formulação de estratégias. No entanto, em face dos *Super Wicked Problems*, que demandam respostas urgentes e colaborativas, e que os próprios atores que participam do problema estão envolvidos em sua solução, a cultura do Design Estratégico pode encontrar uma fundamentação ainda mais robusta e ética no conceito de Simpoiese proposto por Haraway (2023).

Segundo a autora, esta perspectiva simpoiética dialoga diretamente com a necessidade de cultivar a responsabilidade, com os vínculos, com as ações, com a alteridade, com o fazer coletivo para uma ecologia de práticas. Em um mundo degradado, o que importa é se os conhecimentos e ações geram novos conhecimentos sensíveis e novas vidas, ou apenas ampliam o epistemicídio e consomem mundos. A cultura do Design Estratégico, em sua essência, já carrega princípios que se alinham com a simpoiese e esta aproximação de ambas perspectivas pode contribuir para um fazer juntos sob o olhar do design. Ao analisar as características do Design Estratégico, conforme descrito nas obras acadêmicas, sobretudo as produzidas por autores como Manzini (2008), Meroni (2008), Zurlo (2010) e Freire (2014), percebe-se uma metodologia que opera no "fazer junto", em



busca de novos mundos desejáveis. O Design Estratégico tem como premissa ser uma atividade projetual coletiva que ativa diversos atores na formulação de estratégias. Ele é um processo social realizado essencialmente em grupo e isso reflete a ideia central da simpoiese de "fazer junto".

Ao resgatar Zurlo (1999) é possível acessar a proposta que a cultura do Design Estratégico foca na interface empresa-cliente-sociedade, reconhecendo a necessidade de ser parte de um sistema de inter-relações com outros âmbitos. O Design Estratégico ativa a rede de *stakeholders*, funcionários e cidadãos para cocriarem valor. Manzini (2008) amplifica o entendimento do Design Estratégico, focando suas pesquisas em uma perspectiva social que contribui para a ideia de um novo tipo de bem-estar, um bem-estar ativo, onde as capacidades das pessoas (sensibilidade, competência, iniciativa) desempenham um papel importante. Isso requer uma nova ideia de produtos e serviços como sistemas habilitantes, que colaboram na obtenção do resultado desejado pelo usuário, oferecendo meios para que ele empregue suas próprias capacidades. Os sistemas ou soluções habilitantes são concebidos para colaborar na obtenção do resultado desejado pelo público envolvido, oferecendo a ele os meios para empregar suas próprias capacidades nesse processo e, se necessário, estimulando seu desejo de fazer parte do jogo (Manzini, 2008). Por sua vez, Meroni (2008), confere às organizações sociais e de mercado um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo e ser apto a evoluir e manter sua identidade. A autora enfatiza que o diálogo estratégico é uma constante nessa abordagem do design ao longo de todo o projeto. Esta abordagem dos autores pode receber contribuições relevantes da simpoiese, que por sua vez, envolve múltiplos participantes, humanos e não humanos, e necessita de uma diversidade de participantes para a sua continuidade. Tal perspectiva doa a cultura do Design Estratégico a capacidade de considerar outros participantes múltiplos, que não aqueles comumente visualizados na parte projetual desta metodologia. O design, por sua cultura projetual capaz de articular diferentes saberes e dar forma às ideias, pode desempenhar o papel de catalisador e organizador do projeto coletivo. Ele torna o pensamento visível e compartilhável entre os atores. Essa capacidade de articulação e facilitação do "fazer junto" é fundamental para as práticas simpoiéticas.

Diante dos *Wicked Problems* e *Super Wicked Problems*, que abarcam a indeterminação, a capacidade do Design Estratégico de expor paradoxos e contradições com consciência crítica, de ler e interpretar os sinais do presente, e de projetar caminhos possíveis a partir dessa interpretação, o torna uma metodologia particularmente apta a "ficar com o problema" de forma produtiva. Ao invés de buscar soluções definitivas e isoladas, o Design Estratégico, informado pela simpoiese, pode focar em cultivar "soluções promissoras", que são abertas, interativas e capazes de se adaptar às mudanças. Tais soluções emergem da capacidade projetual difusa das pessoas que elaboram de modo colaborativo respostas para seus problemas, algo que o Design Estratégico busca ativar e orientar. O Design Estratégico é capaz de conectar pontos de vista diferentes, tecendo competências interdependentes, pois ele reconhece a organização inserida em redes de



coprodução de valor. Essa visão sistêmica e colaborativa é intrínseca à simpoiese, que lida com sistemas complexos e a interdependência.

Um dos papéis teóricos do Design Estratégico é contribuir para a definição do desenho da comunidade, criando condições para construir relações e instituindo um ambiente dotado de sentido. A relação entre as partes – organização, sociedade, meio ambiente, etc – reavalia o relacionamento, a confiança e a cooperação, delineando a organização como entidade integrada ao ambiente e identificável como comunidade. Isso ressoa com a simpoiese que cultiva responsabilidade com os vínculos e as relações. Nesta perspectiva, a Tabela 1 é proposta na intenção de cruzar os pontos comuns de cada abordagem e propor uma relação que apresente possibilidades na cultura de design, com foco em impactar as práticas de design na teia social.

Tabela 1 - Cruzamento entre Design Estratégico e Simpoiese

Principais características do Design Estratégico	Principais características da Simpoiese (Haraway)	Cruzamento e possibilidades na cultura do Design Estratégico
Colaboração e Envolvimento: Ênfase na colaboração, codesign, envolvimento de múltiplos atores (comunidades criativas, organizações colaborativas), diálogo estratégico, ativação de diversos atores na formulação de estratégias, projetos coletivos.	Fazer-com: Conceito central da Simpoiese ("fazer-com", "mundificação conjunta, em companhia"), valorização da interdependência e construção conjunta.	Alinhamento ético e potencialização: As abordagens de Design Estratégico colaborativas se alinham diretamente com a ética da Simpoiese. A Simpoiese pode ampliar a sensibilidade dos processos de codesign, enfatizando a interdependência nos projetos coletivos, em uma relação para além de humana (não humana).
Lidar com a complexidade e ambientes turbulentos: Necessidade de atuar em contextos turbulentos e complexos; organizações aprendendo a lidar com o ambiente	Mundo degradado: Arcabouço para entender a complexidade como um mundo degradado (Antropoceno); Simpoiese como caminho para enfrentar essa realidade e os "super <i>Wicked Problems</i> ".	Lente para a complexidade e sustentabilidade: O estudo da Simpoiese oferece um meio para o Design Estratégico abordar a complexidade inerente aos desafios contemporâneos (como os "super <i>Wicked Problems</i> ") e integrar práticas de sustentabilidade (sociedade, mudanças climáticas, natureza, agentes não-humanos, etc)
Cenários, visões de futuro e narração de histórias: Uso de cenários e visões compartilhadas para orientar, planejar e comunicar futuros possíveis; projetar caminhos, tornar visível e compartilhável.	Chthuluceno: Por mais que as perspectivas da autora lidem com o presente, sem o desenho de cenários futuros (característica do design, sobretudo do Design Estratégico), é possível oferecer a proposição do "pensar-com" por meio da narração de histórias como meio de moldar mundos em tempos possíveis; expansão	Narrativas para futuros alternativos: A capacidade do Design Estratégico de projetar e comunicar visões de futuro se alinha com a arte da narração de histórias da Simpoiese. A Simpoiese potencializa o Design Estratégico no desenvolvimento e comunicação de histórias de futuros alternativos práticos e



	do Chthuluceno.	imediatos, especialmente em um mundo degradado.
Além do produto material: Passagem do foco no produto para processo, sistemas, bem-estar baseado em capacidades e na qualidade do contexto.	Semeadura: Resultados simpoiéticos distintos de produtos a serem comprados/consumidos; descritos como sementes gerativas e frutos de reciprocidades.	Foco em processos, relações: Ambas as perspectivas convergem em ir além da materialidade do produto como objetivo final, focando em processos, relações, experiências e resultados sistêmicos mais amplos, sustentáveis e regenerativos.
Sustentabilidade, Inovação Social: Ligação intrínseca com sustentabilidade e inovação social; busca por mudanças sistêmicas, regeneração do tecido social; foco em inovações sociais e organizações colaborativas.	Respons-habilidade: Abordagem direta da crise ambiental (Antropoceno); necessidade de respons-habilidade; Simpoiese fundamental para uma cultura de Design Estratégico engajada com sustentabilidade/inovação social; "ecologias de práticas"; respeito às histórias alheias, respons-habilidade companheira.	Reforço ético para a sustentabilidade e inovação social: A ética da Simpoiese reforça a base do Design Estratégico para a sustentabilidade e inovação social, enfatizando a respons-habilidade compartilhada, o respeito mútuo e a criação de "ecologias de práticas" colaborativas para modos de vida mais sustentáveis e regenerativos.

Fonte: Autores (2025)

A tabela é importante para ilustrar como a Simpoiese de Donna Haraway oferece uma estrutura teórica e ética que dialoga profundamente e enriquece as práticas do Design Estratégico. Ao mapear as convergências em áreas como colaboração, enfrentamento da complexidade em contextos degradados, projeção de futuros por meio de narrativas e o engajamento com a sustentabilidade e a respons-habilidade para além do produto, o cruzamento revela caminhos projetuais para um design mais colaborativo, sistêmico e eticamente engajado, capaz de abordar os desafios contemporâneos de forma mais sensível e interconectada, valorizando o "fazer-com" e a construção de futuros compartilhados, sustentáveis e de pluriverso (muitos mundos).

5 Uma Possibilidade para o Pluriverso: o Design Estratégico carregado de Simpoiese

O Pluriverso é um conceito central que emerge como um contraponto direto à epistemologia e ontologia dominantes da modernidade. Inspirado pelo manifesto Zapatista (1996), o Pluriverso é definido como "um mundo onde muitos mundos cabem". Ele encarna a diferença, seja ela epistêmica, cultural ou ontológica. A invisibilidade do Pluriverso está ligada à "sociologia das ausências" (Santos, 2008, p.65), em o que não existe é ativamente produzido como não existente ou como uma alternativa não crível ao que existe. O Pluriverso é visto por Arturo Escobar (2018) bem como por Kothari (2021) e Lesley-ann



Noel (2022) como um objetivo do projeto decolonial de transição e libertação, um espaço onde projetos teórico-práticos de muitos mundos podem surgir. É um conceito que pode ser descrito como fractal, dotado de autossimilaridade, em que qualquer escala se encontram configurações, malhas e montagens semelhantes (embora não idênticas). Atingir o Pluriverso implica em colocar a objetividade entre parênteses, em que todos os pontos de vista, todos os "versos" no Pluriverso, são igualmente válidos, levando à perda da paixão por mudar o outro. Requer reconhecer a diferença ontológica entre diversas formações sociais e está intrinsecamente ligado ao florescimento da vida no planeta.

Dentro deste referencial do Pluriverso, o conceito de Design é radicalmente repensado. Ele transcende a criação convencional de objetos, edifícios ou serviços funcionais, sinalizando diversas formas de vida e noções contrastantes de sociabilidade e mundo, portanto o design, neste contexto, é visto como um design ontológico (ESCOBAR, 2018). Em vez de apenas projetar para o mundo existente, o design ontológico contribui para a criação de múltiplas noções de algo que existe "lá fora", em vez de uma única solução. Torna-se um meio para pensar e contribuir para a transição da hegemonia da ontologia de um só mundo da modernidade para um Pluriverso de configurações sacionaturais. Entretanto não há como transicionar de um único só mundo para um mundo múltiplo, de forma individual. Ao se migrar para um Pluriverso, é obrigatório que as alternativas construídas sejam coletivas, ou "fazer-com", rumo à mundificação conjunta, em companhia – com orienta Harawey (2023).

Nessa perspectiva, a cultura de Design Estratégico, em uma perspectiva do Pluriverso, atua como uma metodologia para reimaginar e reconstruir mundos locais. Essa abordagem é explicitamente posicionada como um projetar além do usuário, desafiando a divisão sujeito/objeto e favorecendo modos de ser-no-mundo, de forma coletiva. Não se trata apenas de fabricação, mas de modos de revelação, considerando a recuperação de formas de fazer não meramente tecnológicas e abraçando novas criações, possivelmente olhando para as tradições de design de forma não eurocêntrica e contracoloniais.

Esta lógica se articula com outras abordagens críticas e transformadoras, como o design de transição, que busca transições sociais lideradas pelo design rumo a futuros mais sustentáveis, e o Design para Inovação Social, especialmente na ideia de "Quando todos fazem design" livro de Manzini (2017). Conecta-se fortemente com noções como o pensamento autonômico da América Latina, e as práticas denominadas "*diseños otros*" ou "*designs from the South*" (Escobar, 2018, p. 206), que se baseiam em uma ontologia relacional de multipersonalidade, onde seres humanos e não-humanos (como rochas, solo, rios, plantas, e até coisas) são considerados tais como pessoas. Portanto, o design em uma perspectiva do Pluriverso busca a convivalidade, distanciando-se da orientação instrumental e comercial do design convencional do Norte.

Em essência, a cultura de design para o Pluriverso representa um redesenho do design de dentro e de fora, uma vertente do design que faz parte de uma imaginação de design dissidente que visa explicitamente projetos para um mundo que caibam muitos mundos. Essa abordagem faz uma crítica ao design moderno por sua contribuição para a



insustentabilidade e a eliminação de futuros, além de lançar luz sobre a sua cumplicidade com sistemas capitalistas e o individualismo. Propõe um design que se envolva na transformação na construção de futuros plurais e viáveis, cultivando a interdependência e a colaboração multiespécies. O chamado é para "*A disoñar, a re- diseñar, a recomunalizar!*" (Escobar, 2018, p. 216), ou seja: Sonhar-projetar, redesenhar, recomunizar!

A relação entre o conceito de Pluriverso e as ideias Simpoiéticas de Donna Haraway revelam pontos de convergência significativos para a reorientação do design em face dos desafios contemporâneos. Explorando os tópicos propostos, podemos aprofundar essa articulação, a começar por uma crítica à unidade e individualismo. Tanto a noção de Pluriverso quanto as ideias Simpoiéticas de Haraway empreendem uma crítica fundamental à hegemonia de uma única visão de mundo e ao individualismo inerente à modernidade e ao Capitalismo. O Pluriverso emerge como um contraponto à ontologia de "um só mundo" da modernidade que a impede de reconhecer as diferenças. De modo semelhante, a Simpoiese ("fazer-com") se opõe aos processos individualistas perpetrados no contexto do Antropoceno, que têm levado à degradação ambiental. Haraway, ao contrastar a Simpoiese com a Autopoiese (sistemas autoproduzidos), desafia a narrativa do ser humano autônomo e autoproduzido. Esta crítica ressoa no "design ontológico" associado ao Pluriverso, que contesta a divisão sujeito/objeto e favorece modos de ser-no-mundo baseados na interconexão.

Somada a essa visão, existe a perspectiva da valorização da diferença e a celebração da multiplicidade. A essência do Pluriverso reside na celebração da coexistência de muitos mundos, reconhecendo a diferença epistêmica, cultural e ontológica. Paralelamente, a Simpoiese, enquanto "fazer-com", abrange a colaboração com outros, incluindo a alteridade não humana. Haraway (2023) enfatiza a necessidade de coalizões com companheiros cujos conhecimentos e prazeres têm outras origens. O Design Estratégico, na perspectiva do Pluriverso, não apenas atende a um mundo dado, mas contribui ativamente para a criação de múltiplas noções de estar lá fora ou existir fora desse espaço (Escobar, 2018). Essa valorização da multiplicidade se manifesta nas práticas de design que se inspiram em ontologias relacionais, como os "*diseños otros*" (Escobar, 2018, p. 206), que consideram tanto humanos quanto não-humanos como participantes ativos (pessoas). O Design Estratégico, em sua essência, busca conectar pontos de vista diferentes e tecer competências e funções interdependentes, reconhecendo a diversidade de saberes (Mauri, 1996; Cautela e Zurlo, 2006; Zurlo, 2010).

Não obstante, é preciso pensar em respostas à crise da degradação do mundo. Ambos os quadros conceituais respondem à crise sistêmica imposta pela visão dominante de mundo, embora partam de contextos distintos: o Pluriverso do projeto decolonial (Kotharil, 2021) e a Simpoiese da crítica ao Antropoceno (Haraway, 2023). Cada uma, à sua maneira, reconhece a gravidade da degradação ambiental e social e busca caminhos para o florescimento da vida. A Simpoiese é explicitamente apresentada como uma forma de cultivar responsabilidades diante de *Wicked Problems* e *super Wicked Problems*, desafios complexos que exigem abordagens colaborativas e situadas. A transição para a



sustentabilidade, que subjaz a algumas abordagens de Design Estratégico, é vista como um processo de aprendizagem social que requer transformações sistêmicas profundas, não apenas melhorias incrementais (Manzini, 2008).

Tanto o quadro conceitual do Pluriverso quanto a abordagem Simpoiéticas convergem para uma redefinição da cultura do design: O design deve ser radicalmente redefinido em ambas as perspectivas, afastando-se de sua concepção instrumental tradicional. O Design para o Pluriverso é design ontológico, que contribui para a criação de múltiplos mundos, não apenas projetando para um mundo existente. O design simpoiético se fundamenta no "fazer-com" e no "pensar-com", utilizando a arte de narrar histórias que se afastam da narrativa única (Haraway, 2023). O design, neste contexto, não é sobre a solução de problemas de um mundo dado, mas sobre participar da cocriação de mundos possíveis. O Design Estratégico, em sua evolução, passou a ser visto como um processo integrado capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e guiar a formulação de estratégias (Zurlo, 1999). Este autor avança destacando que ele contribui para a definição do desenho principal da comunidade e cria condições para construir relações, instituindo um ambiente dotado de sentido. Essa atividade do Design Estratégico, sobretudo o design para a inovação social, convida os designers a repensarem seu papel e a utilizarem suas habilidades e sensibilidades para projetar novos artefatos e indicar novas direções para a inovação, reconhecendo que não detêm mais o monopólio do design (Manzini, 2007b; Margolin, 2003; Thackana, 2005; Thackana, 2007).

Por fim e mais importante, discute-se a ideia de projetar para futuros viáveis: Ambas as abordagens do Design Estratégico e o Pluriverso estão intrinsecamente voltadas para a construção de futuros alternativos e viáveis em um mundo marcado pela crise. Entretanto, a obra de Haraway sugere que na ótica da Simpoiese é preciso ficar com os problemas em detrimento de um desenho de futuros incertos. Entretanto é possível que as ideias Simpoiéticas, por meio do cultivo da "respons-habilidade" e do "fazer-com", visam sustentar e regenerar a vida, buscando criar aquilo "que ainda pode vir a ser". O Design Estratégico, particularmente o design para a sustentabilidade e inovação social, tem como perspectiva a inovação radical orientada para a sustentabilidade (Manzini, 2008). Trata-se de "para onde ir e não apenas como ir" (Meroni, 2008, p. 34). A construção de cenários orientados pelo design (Manzini e Jégou, 2006) é uma metodologia que apoia a tomada de decisão estratégica e a promoção da inovação, permitindo visualizar "como seria o mundo se..." por meio de narrativas e imagens. Esses cenários buscam construir uma visão compartilhada e motivada, guiando os desdobramentos da estratégia em termos da configuração das interfaces e do sistema de trocas entre os atores, materializando-se em produtos, processos e comunicações. As inovações sociais, como os casos de comunidades criativas, demonstram a possibilidade de um futuro alternativo aos padrões insustentáveis (Manzini, 2008), e o design para a inovação social visa potencializar e replicar essas soluções promissoras.

Em suma, as ideias Simpoiéticas de Haraway oferecem uma lente poderosa para entender o como do "fazer-com" e do "pensar-com" necessários para construir o



Pluriverso, talvez por meio do Design Estratégico. O Pluriverso fornece o objetivo de um mundo de muitos mundos onde a prática Simpoiética de "fazer-com" múltiplos seres e saberes pode florescer. Ambos os conceitos, juntos, oferecem um referencial robusto para repensar radicalmente o design como uma prática de cocriação de mundos baseada na relacionalidade, na interdependência e na responsabilidade compartilhada, em resposta à crise ecológica e social imposta pela lógica hegemônica do "um só mundo" individualista e capitalista.

6 Considerações Finais

O objetivo central deste trabalho foi refletir sobre um tipo de cultura de Design Estratégico fundamentada na Simpoiese. É possível perceber que há um potencial significativo de contágio mútuo entre as ideias Simpoiéticas e as práticas do Design Estratégico. Essa relação pode ampliar a sensibilidade de processos colaborativos como o codesign e aprimorar a forma como histórias sobre futuros alternativos são desenvolvidas e comunicadas, utilizando a arte de narrar como uma atitude de design fundamental para a sobrevivência neste mundo degradado.

As abordagens convergem em pontos cruciais: A Simpoiese, com seu conceito de "fazer-com", contrasta com os processos individualistas que perpetuaram a degradação ambiental no contexto do Antropoceno. Essa perspectiva se alinha com a ênfase inerente do Design Estratégico na colaboração, no codesign e no envolvimento de múltiplos atores – como em comunidades criativas e organizações colaborativas – reconhecendo a organização inserida em redes de coprodução de valor. Enquanto o Design Estratégico é visto como um processo integrado capaz de gerar e transformar conhecimento em uma comunidade organizada, contribuindo para a definição do desenho principal dessa comunidade e criando condições para construir relações e instituir um ambiente dotado de sentido, a Simpoiese cultiva a responsabilidade com os vínculos e as relações, oferecendo um alinhamento ético e potencializando essas abordagens de design.

Ambas as perspectivas sinalizam um afastamento do foco exclusivo no produto material. O Design Estratégico move-se em direção a soluções, sistemas e um bem-estar baseado em capacidades e na qualidade do contexto. Os resultados simpoiéticos, por sua vez, são descritos não como produtos a serem consumidos, mas como sementes gerativas, frutos de reciprocidades significativas. Essa ênfase em processos e relações, e a capacidade do design de conectar pontos de vista diferentes e tecer competências interdependentes encontram um terreno fértil no pensamento simpoiético.

Ainda a aproximação entre Simpoiese e Design Estratégico é particularmente relevante diante dos *Super Wicked Problems*, desafios complexos que demandam respostas urgentes e colaborativas. A Simpoiese, como forma de cultivar responsabilidades frente a esses problemas, torna-se um campo de estudo promissor para a cultura do Design Estratégico, especialmente no contexto da teoria da complexidade e das práticas de sustentabilidade e inovação social. A ética da Simpoiese reforça a base do



Design Estratégico para a sustentabilidade e inovação social, enfatizando a responsabilidade compartilhada, o respeito mútuo e a criação de ecologias de práticas colaborativas para modos de vida mais sustentáveis e regenerativos. Ademais, a Simpoiese, por meio da arte de narrar e do "pensar-com", pode potencializar a capacidade do Design Estratégico de definir caminhos futuros ("para onde ir e não apenas como ir"), auxiliando no desenvolvimento e na comunicação de histórias de futuros alternativos, práticos e imediatos.

A integração das reflexões Simpoiéticas na cultura do Design Estratégico parece abrir uma porta para o Pluriverso – a visão de um mundo onde muitos mundos cabem – que se coloca como um contraponto à ontologia dominante da modernidade. O design no contexto do Pluriverso contribui ativamente para a criação de múltiplos mundos e desafia a divisão sujeito/objeto, em consonância com ontologias relacionais que consideram humanos e não-humanos como participantes ativos. Essa visão encontra eco na Simpoiese e sugere que o Design Estratégico, ao se carregar de Simpoiéticas, pode se tornar uma metodologia ainda mais potente para a construção de futuros plurais e viáveis.

Considerando os pontos de convergência identificados, especialmente em relação às atitudes de design e às capacidades funcionais à estratégia, é possível defender que estas relações merecem maior aprofundamento teórico. O designer que busca ser ético e ambientalmente responsável, e que não se deixa levar pelas relações de poder do mercado, parece pertencer à estirpe dos narradores do Cthuluceno. Portanto, o conhecimento da Simpoiese e suas implicações éticas e relacionais são fundamentais para a composição de suas ações. O estudo de conceitos como responsabilidade, alteridade, ecologias de práticas, reciprocidades significativas e respeito com as histórias alheias pode ampliar a fundamentação da área do Design Estratégico.

Por fim, espera-se que esta reflexão inicial motive estudos posteriores que aprofundem as implicações da relação Simpoiética na cultura do Design Estratégico e na projeção de futuros compartilhados, sustentáveis e de pluriverso em um mundo degradado.

7 Referências

BARRIOS, R. G. e MARTÍNEZ, N. M. J. **Antropoceno ou Capitaloceno?** REVISTA IHU ON-LINE, 2020. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/categorias/601014-antropoceno-ou-capitaloceno> Acessado em: 18 de dez. de 2023.

BUCHANAN, R. **Wicked problems no pensamento de design**; traduzido por Gabriel Patrocínio. Estudos em Design, p. 6–27, 2022.

CROSS, Nigel. **Designerly ways of knowing**. Design studies, [S.l.], v. 3, n.4, p. 221-227, 1982.

ESCOBAR, Arturo. **Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds**. Durham and London: duke university press, 2018.



FINDELI, A. **For the 21st Century: Theoretical, Methodological, and Ethical Discussion.** Design Issues, 17(1), p. 5-18, 2001

FREIRE, K. M. **Design Estratégico: origens e desdobramentos.** In: 11º P&D DESIGN, 2014, Gramado – RS. Anais... Gramado – RS: 2014. p. 1-12.

HARAWAY, Donna. **Ficar com o problema: fazer parentes do Chthluceno;** traduzido por Ana Luiza Braga. São Paulo: n-1 edições, 2023, 364 p.

MANZINI, E. **Design para inovação social e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio.; JÉGOU, François. **Sustainable Everyday. Scenarios of Urban Life.** Milano 2006.

MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now: reflection around the foundations of a recent discipline.** Strategic Design Research Journal, [S.l.], v. 1, n. 1, p.31-38, 2008.

MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia.** Milano: Masson S.p.A, 1996.1

ZURLO, Francesco. **Design Strategico.** In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010. Disponível em: [http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_\(XXI-Secolo\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_(XXI-Secolo)). Acesso em 09/05/2025.

MICHLEWSKI, K. **Design attitude.** New York: Taylor & Francis, 2015, 262 p.

NOEL, Lesley-Ann. **From A-to-Z: Lesley-Ann Noel and Decolonizing Design.** College of Design 2022. Disponível em: <https://design.ncsu.edu/blog/2022/01/07/from-a-to-z-lesley-ann-noel-and-decolonizing-design/> Acesso: 08/05/2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Novo estudo da ONU indica que mundo terá 11 bilhões de habitantes em 2100. [S.l.], 29 jun. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/70318-novo-estudo-da-onu-indica-que-mundo-ter%C3%A1-11-bilh%C3%B5es-de-habitantes-em-2100>. Acesso em: 18 de dez. de 2023.

PAZ, C; COSTA, F.C.X.; BORBA, G. **Convergences between design attitude and strategic design: a theoretical model proposition.** Strategic Design Research Journal. Volume 15, number 02, April–June, 2022.135-149. DOI:10.4013/sdrj.2022.152.05

RIOS NETO, A. S. **O legado de Maturana: sem cooperação, amor e alteridade não há futuro.** REVISTA IHU ON-LINE, 2021. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/espiritualidade/78-noticias/609148-o-legado-de-maturana-sem-cooperacao-amor-e-alteridade-nao-ha-futuro>? Acessado em: 18 de dez. de 2023.

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

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Conocer desde el Sur: Para una cultura política emancipatoria.** Santiago: Editorial Universidad Bolivariana, 2008.



**X Simpósio
de Design
Sustentável**
Mundos por vir_

X SDS 2025 - Sustainable Design Symposium

**3 a 5
DEZ
2025**

São Luís - MA



PPGDg UFMA
Programa de
Pós-Graduação
em Design



XIMENES, F.S. et al. **O design e o contexto "wicked" através da resolução de problemas: do atual ao revisitado.** Educação gráfica. v. 21, n. 3, p. 25-36, 2017.

ZURLO, Francesco. **Design strategico.** In: XXI Secolo: Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010. v. 4.

ZURLO, Francesco. **Un modello di lettura per il Design Strategico.** La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea. Dottorato di Ricerca in Disegno Industriale – XI ciclo. Politecnico di Milano, Milano, 1999. 247 p.