

# Design e Inovação

The image features a vibrant red background with a large, semi-circular shape on the right side. This shape is composed of several interlocking puzzle pieces in shades of red and orange. The puzzle pieces are arranged in a way that suggests a process of assembly or construction. In the lower-left corner, there are more puzzle pieces in shades of yellow and orange, some of which are partially cut off by the edge of the frame. The overall composition is dynamic and modern, with a focus on geometric shapes and color contrast. The text 'Design e Inovação' is prominently displayed in the upper left quadrant, rendered in a clean, white, sans-serif font.

# Curso Design e Inovação

27 de Setembro a 14 de Dezembro de 2007

## Realização



## Apoio



UFRJ - PR5



## Patrocínio



Coordenação: Beany Guimarães Monteiro e Roberto Bartholo

Equipe: Robson Lima, Marcos Langenbach, Marcela Vieira, Alina Linch, Thiago Marques

Capa, Ilustração e Diagramação: Alina Silva, Marcela Vieira, Thiago Marques

## SUMÁRIO

## PREFÁCIO

## APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

## MÓDULO 1: PERCEPÇÃO SÓCIO-CULTURAL DO EMPREENDIMENTO

- Oficina 1: Construindo a Identidade
- Oficina 2: Construção de um Cenário Futuro
- Oficina 3: Construção de Parcerias
- Oficina 4: Mapeamento Estratégico

## MÓDULO 2: ESTUDO DE MERCADO E ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS

- Oficina 1: Situando o segmento produtivo no mercado
- Oficina 2: Mapeando os riscos do mercado tradicional
- Oficina 3: Dinâmica de simulação e Negociação
- Oficina 4: Criação de Estratégias

## MÓDULO 3: COMUNICAÇÃO VISUAL E IDENTIDADE CULTURAL DO EMPREENDIMENTO

- Oficina 1: Elementos Visuais
- Oficina 2: Comunicação Visual e o Simbólico do Empreendimento
- Oficina 3: Apresentação e Identidade Visual

## MÓDULO 4: SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO (SPS)

- Oficina 1: Cenários
- Oficina 2: Personalização de Cenário
- Oficina 3: Mapeamento do Sistema Produto-Serviço

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## ANEXOS

- PAINEL VISUAL DE DESCRIÇÃO DO PRESENTE
- CENÁRIOS
- MODELO DE ENTREVISTA
- MODELO DE QUESTIONÁRIO
- AGENDA DO CURSO

# Mapas para um labirinto

Roberto Bartholo

Fazer um prefácio é fazer um convite.

Meu convite a vocês é que gostaria de ir com os futuros leitores dos materiais didáticos de aprendizagem deste curso a uma janela imaginária. Ali queria então lhes apontar como em nossas vidas o mundo da modernidade contemporânea parece se tornar uma presença que se espalha por toda parte. E também lhes dizer duas coisas. A primeira é que nesses materiais vocês encontram um empenho por pensar essa realidade como um caminho possível. A segunda, e mais importante, é que apenas porque algo tenha sido possível não significa, por isso, que tenha que também estar sendo justo e verdadeiro. Pensar assim é cair na armadilha paralisante de um pensamento que não pensa. E que não pensa porque renunciou à tarefa de colocar-se a si mesmo em questão, ousando aceitar que podemos fazer possível o impossível.

Na Bíblia quando da narrativa da Queda a primeira locução dirigida por Deus ao homem foi: onde estás? (Gn 3;8). Essa pergunta é um legado muitíssimo generoso. Ela é o primeiro marco de orientação em nosso percurso rumo à possível saída de um lugar que não é nossa própria morada.

Saber onde estamos requer certamente mais do que a mera erudição. Exige o abandono da segurança das certezas pré-concebidas e o questionamento das impressões imediatas. Essa ousadia é capacidade de ver com olhos livres.

Os caminhos do aprendizado são caminhos em direção a uma janela donde possamos ver com olhos livres as verdades. Certamente isso é tarefa difícil vivendo como vivemos num mundo onde tudo parece ter um preço e os seres humanos tornam-se coisas que dominam coisas. Materiais didáticos de aprendizagem nesse lugar onde estamos são mapas que indicam caminhos nos labirintos que levam até às janelas da vida.

Rio de Janeiro, 8 de março de 2008

## APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

O curso Design e Inovação tem como objetivo agregar valor aos produtos e serviços, aumentando o campo de ação dos empreendimentos. Este curso é composto por oficinas organizadas em módulos. Nessa primeira edição o público-alvo é composto pelos empreendedores das cadeias produtivas de Gastronomia, Turismo e Serviço, e Cultura.



A proposta foi desenvolvida pela equipe do Laboratório Interdisciplinar em Design de Interesse Social (LIDIS) e do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, coordenada pela professora Beany Guimarães Monteiro (EBA/ UFRJ) e pelo professor Roberto Bartholo (COPPE/UFRJ). O curso tem duração de 18 dias, totalizando 56 horas. Cada hora-aula possui 50 minutos de duração. Para iniciá-lo foram realizadas entrevistas com os empreendedores das 3 cadeias produtivas. O modelo dessa entrevista encontra-se em anexo. Ao final foi aplicado um questionário para avaliação do curso também em anexo.

# MÓDULO 1: Percepção Sócio-Cultural do Empreendimento



## MÓDULO 1: PERCEPÇÃO SÓCIO-CULTURAL DO EMPREENDIMENTO

### Objetivos

Esse módulo tem como objetivo compreender e analisar os requisitos e as restrições do contexto de negócios de uma cadeia produtiva para desenvolver estratégias de ação compatíveis com a percepção do empreendedor sobre o seu negócio nesse contexto.

Para isso iremos trabalhar, nas quatro oficinas que compõem este módulo, os conteúdos seguintes:

- Levantamento das atividades principais da cadeia produtiva e do empreendimento;
- Análise e levantamento dos principais problemas e diferenciais, com o foco nos produtos e serviços desenvolvidos.
- Percepção acerca da cultura que rodeia os empreendedores e sua interação com a mesma.
- Valorização e resgate cultural do negócio.

### Como?

Iremos utilizar para trabalhar esses conteúdos alguns instrumentos e dinâmicas de grupo para cada uma das oficinas. São elas:

#### OFICINA 1: CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

##### **Instrumentos de descrição do presente.**

Têm como objetivos descrever e analisar a atividade-foco da cadeia produtiva e estabelecer os aspectos relevantes para o negócio, de acordo com:

- Quem é você?

Apoia a descrição das competências, vocações e aspirações do empreendedor e as conexões destas com os parceiros: instituições, grupos, associações, incubadoras... .

- O que é o negócio?

Análise da produção, comercialização ou serviço oferecido e tomadas de decisão inerentes ao empreendimento na cadeia produtiva. Estes instrumentos abrem uma dimensão nova sobre a própria capacidade, não totalmente fantasiosa, mas conduzindo à uma especulação sobre uma situação futura desejada ou ideal.

- Como?

Análise da organização interna do trabalho e da logística e interações. Identifica os aspectos relacionados à atribuição de tarefas e ao retorno para o negócio.

**DESCRIÇÃO DO PRESENTE \***

<b>QUEM SOMOS</b> Relacionamentos externos	tipo de apoio		
Competências internas	o que você faz melhor?	de que você mais gosta?	o que você gostaria de ser capaz de fazer?
<b>O QUE FAZEMOS</b> Produtos	como decidimos o que produzir?	como vendemos?	o que vende mais?
Serviços	como decidimos a oferta de serviços?	como executamos o serviço?	qual configuração funciona melhor?
<b>COMO FAZEMOS</b> Aquisição de insumos			
Espaço e equipamentos			
Organização da produção e ritmo			
Remuneração			

\* (Penin, 2006, p.10)

## OFICINA 2: CONSTRUÇÃO DE UM CENÁRIO FUTURO

### **Instrumentos de descrição do futuro e estratégias de conjunto**

O instrumento de descrição do futuro introduz questões para estimular uma profunda descrição das aspirações, identificando-as com elementos que são perdidos na realidade cotidiana para alcançar as aspirações estabelecidas:

- O que é perdido no dia-a-dia que nos ajudaria a alcançar o que pretendemos?
- Como gostaríamos de estar?

Dessas questões emergem estratégias que contribuem para revelar os potenciais e os recursos (pessoas, organizações e instituições, enraizados no território) assim como potenciais parceiros externos.

Iremos utilizar um código de cores para diferenciar a categoria potencial de parceiros: instituições, associações e grupos, iniciativas individuais e privadas.

O resultado do instrumento de Descrição do Futuro é uma série de estratégias experimentais e parceiros potenciais delas derivados, para ser discutido coletivamente e agrupados de acordo com o tema num painel separado: Grupo de Instrumentos Estratégicos.

O resultado desse instrumento paralelo é duplamente utilizado:

1. no Processo de Construção de Cenário (cada conjunto resultando num cenário separado) e
2. no Processo de Mapeamento Estratégico (exploração de possíveis parcerias).

## DESCRIÇÃO DO FUTURO \*

### ESTRATÉGIAS

### PARCERIAS

**QUEM GOSTARÍAMOS DE SER**  
Aspirações coletivas e individuais

Quem pode nos ajudar a fazer isso?

**O QUE GOSTARÍAMOS DE FAZER**  
Produtos e Serviços

O que e quem pode nos ajudar a atingir esse objetivo?

**COMO GOSTARÍAMOS DE FAZER**  
Aquisição de insumos

Espaço e equipamentos

Organização da produção e ritmo

Remuneração

\* (Penin, 2006, p.14)

# **ESTRATÉGIAS DE CONJUNTO \***

## **CONJUNTO 1**

---

## **CONJUNTO 2**

---

## **CONJUNTO 3**

---

## **CONJUNTO 4**

---

\* (Penin, 2006, p.14)

## OFICINA 3: CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

Essa oficina tem como ênfase a análise dos parceiros potenciais e o planejamento da sua participação nas estratégias identificadas.

O empreendedor organiza uma rede parcialmente autônoma na qual algumas conexões derivam da rede institucional da incubadora, mas outras emergem do contexto. Esse é um processo orientado para a comunidade, então, a sua estrutura metodológica e as ferramentas que iremos utilizar refletem a premissa de encontrar parcerias e soluções próximas ao grupo, reforçando assim conexões existentes ou potenciais com a comunidade do grupo.

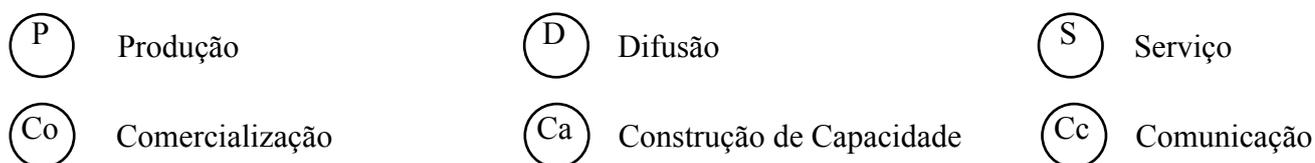
### Diagrama de análise das ferramentas de atores

O diagrama de análise das ferramentas de atores é organizado em 3 passos sequenciais:

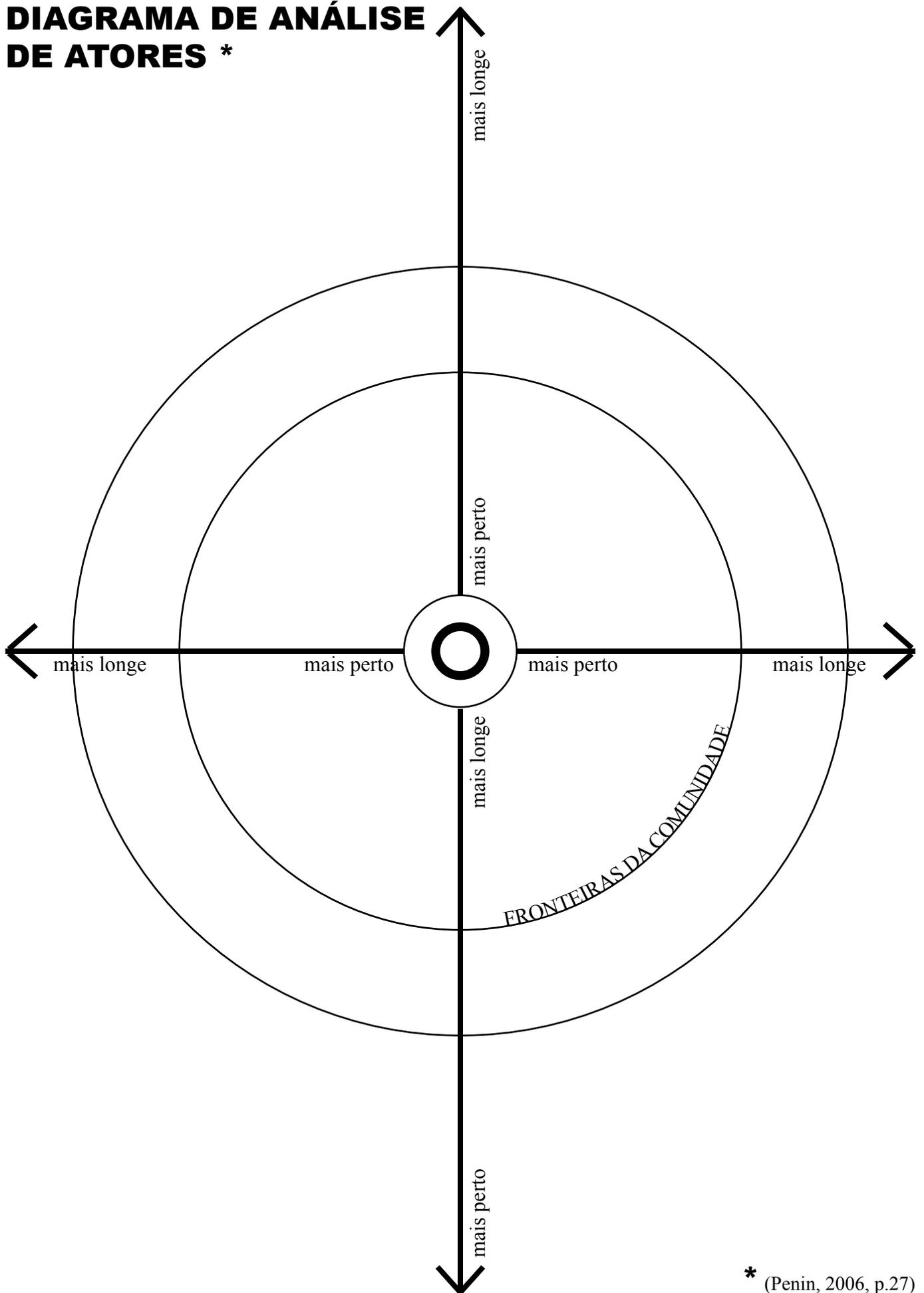
PASSO 1: os potenciais parceiros identificados na Construção de Cenário são mapeados de acordo com a sua proximidade com a comunidade: recursos presentes no contexto e suas categorias: indivíduos, associações e grupos (terceiro setor), instituições (administração pública, escolas e universidades) e iniciativa privada.

PASSO 2: cada parceria potencial é agrupada de acordo com o aspecto das estratégias com a qual se relacionam: produção/serviços, comercialização, organização interna, capacidades e canais de comunicação.

PASSO 3: os parceiros potenciais são classificados de acordo com a prioridade que uma parceria representará para a estratégia. Esse processo também ajuda a entender os passos sequenciais necessários para atingir as metas estabelecidas.



# DIAGRAMA DE ANÁLISE DE ATORES \*



\* (Penin, 2006, p.27)

## OFICINA 4: MAPEAMENTO ESTRATÉGICO

O mapeamento estratégico é um guia para o processo criativo, composto por uma série de questões que irão orientar a formalização dos elementos que constituem essas estratégias mapeadas:

- Você atende as demandas dos seus clientes, que você não tinha podido atender, com novos produtos ou serviços?
- Você conquista novos consumidores oferecendo novos produtos ou serviços?
- Você melhora a sua imagem oferecendo novos produtos ou serviços?
- Você adiciona ao produto ou serviço vendido, manutenção, substituição ou atualização?
- Você pode adicionar aos produtos e serviços vendidos a adaptação ao contexto de uso?

Para apoiar a reflexão sobre essas questões são utilizados os seguintes instrumentos:

### **Instrumento de mapeamento**

Utiliza uma linguagem gráfica composta por regras fixas de representação usando uma biblioteca aberta de elementos gráficos (ícones e imagens) para produzir uma representação visual completa e a caracterização dos atores: uma estrutura de base; uma caracterização da área de atividade; uma marca. Isso é essencial para diferenciar grupos e locais assim como comunidades, e construir uma rede ativa com membros ativos e estratégias proativas.

### **Formalização dos elementos**

É apoiada pelo Instrumento de Análise do Mapa e organizado em três passos sequenciais:

1. O potencial dos parceiros identificado no Processo de Construção dos Cenários de acordo com a sua proximidade: vantagens e recursos existentes no contexto em conexão com o empreendimento, e categorias: individuais, associações e grupos (terceiro setor), instituições (administração pública, escolas e universidades) e iniciativa privada.
2. Cada parceiro potencial é categorizado de acordo com: produção/serviços, comercialização, organização interna, capacidades e canais de comunicação.
3. Os parceiros potenciais são classificados de acordo com a prioridade da parceria que ele representa para a estratégia.

Esse processo ajuda a entender os passos sequenciais para estabelecer metas e objetivos.

### **Lista de motivação**

Esse instrumento ajuda a esclarecer o empreendedor sobre as suas próprias motivações em relação a cada parceiro, bem como os benefícios potenciais dos mesmos. O resultado contribui para formar uma base para o processo de negociação com os parceiros de acordo com:

- Qual a sua contribuição para a estratégia? (a razão do interesse do empreendedor)
- Como a parceria beneficia o empreendedor?



### **Lista de ação**

Tem como objetivo definir os passos necessários e os procedimentos para iniciar o processo de negociação com os parceiros e formalizar a atribuição de tarefas entre os membros do grupo, considerando competências pessoais e relacionais, com os parceiros.

Estabelece o papel de cada ator social e determina os prazos para a realização de cada tarefa. Na prática a lista de ação é uma agenda que deverá ser atualizada a cada etapa realizada. Para cada parceiro a lista de ação define:

1. As ações (contatos, papel no evento, convites, etc);
2. Qual a pessoa chave a ser contactada (representantes dos parceiros);
3. O tipo de suporte a ser produzido para facilitar o processo de negociação (elementos visuais, p.ex. mapeamento, configuração de cenários, documentos oficiais, o portfólio do grupo ou catálogo, assim como os elementos para formalizar as parcerias, como contratos ou acordos informais).



# MÓDULO 2: Estudo de Mercado e Articulação de Parcerias



## MÓDULO 2: ESTUDO DE MERCADO E ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS

### Objetivos

Abordar os aspectos sócio-econômicos do mercado de bens e serviços que implicam na definição de estratégias de negociação e articulação para a ampliação das condições de sucesso do empreendimento.

Para isso iremos trabalhar os seguintes conteúdos nos próximos dois encontros:

- Aspectos de fortalecimento e de ameaça do segmento produtivo;
- Os riscos do mercado tradicional e seus reflexos na sociedade;
- Conscientizar os empreendedores para a importância da preparação e do planejamento que devem ser feitos anteriormente á uma negociação. Um dos instrumentos para tal é o desenvolvimento de uma estratégia de negociação que, deverá ser desenvolvida de acordo com o contexto e os elementos específicos de cada empreendimento e de cada negociação.

Nos dois últimos encontros desse módulo teremos as seguintes oficinas:

- Dinâmica de simulação de negociação e articulação
- Oficina de criação de estratégias

### Como iremos trabalhar?

Para trabalhar esses conteúdos faremos uso de atividades que requerem a participação dos empreendedores para a exposição de suas experiências de vida. Dessa forma, todos deverão atuar nas oficinas descritas abaixo:

#### OFICINA 1: SITUANDO O SEGMENTO PRODUTIVO NO MERCADO

##### **FOFA - Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças**

Tem como objetivos:

1. Estimular nos participantes atitudes de análise racional e critérios de idéias de elaboração ou ampliação de empreendimentos;
2. Dar oportunidades aos empreendedores de perceberem as próprias tendências e de avaliarem superficialmente as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de seu projeto
3. Proporcionar um instrumento de análise de idéias úteis para tomadas de decisão em relação à criação de negócios ou geração de novos produtos e/ou serviços em um empreendimento já existente.

Após a realização da atividade, tente desenvolver as questões abaixo, perguntando e respondendo a você mesmo:

- O que eu posso fazer para utilizar as oportunidades reconhecidas?
- As ameaças encontradas inviabilizam o meu empreendimento? Se não, que estratégias posso adotar para evitá-las?
- Eu posso explorar as fortalezas definidas ao máximo sem colocar em risco os resultados pretendidos? Como vou fazer isso?
- As fraquezas identificadas podem ser eliminadas? Cursos de capacitação ou aquisição de equipamentos modernos que eu posso ter podem ajudar na eliminação as fraquezas? O que pode ser feito?

## OFICINA 2: MAPEANDO OS RISCOS DO MERCADO TRADICIONAL

### **Análise de Mercado**

Tem como objetivos:

1. despertar no empreendedor a atenção pelas informações captadas e suas respectivas fontes;
2. propiciar aos empreendedores o planejamento de ações necessárias para a preparação e a execução de uma pesquisa de mercado;
3. possibilitar uma análise dos elementos básicos de uma pesquisa de mercado adaptada à realidade dos empreendimentos.

Após a realização das atividades, tente desenvolver as questões abaixo, perguntando e respondendo a você mesmo:

- Quem deverá responder a minha pesquisa? Por que eu acho que são essas pessoas mesmo?
- Quais informações são importantes, mesmo, para o meu empreendimento?
- Para quê eu vou fazer uma pesquisa de mercado?
- O que eu vou precisar para montar e aplicar minha pesquisa? Qual material vou precisar? Quanto tempo eu devo gastar com isso? Vale a pena gastar dinheiro e tempo para fazer a pesquisa?

## OFICINA 3: SIMULAÇÃO DE UMA NEGOCIAÇÃO

Resumidamente, uma negociação pode ser entendida como uma interlocução entre partes para se chegar a um acordo.

Parte-se do pressuposto que uma negociação é composta por no mínimo duas partes e, quanto mais partes e quanto mais interesses estiverem envolvidos mais complexa ela é.

A partir do jogo “Elo Perdido”, simulamos uma negociação entre quatro atores, em que cada um têm objetivos específicos, mas que juntos precisam chegar a um acordo para a realização de parte de seus objetivos.

A vivência dos empreendedores no papel desses atores numa negociação, é uma forma de se perceber questões relacionadas à negociação. A discussão do comportamento dos empreendedores ajudará a identificar algumas dessas questões, como:

- Formulação de estratégias;
- Criação de Parcerias estratégicas;
- Flexibilidade e intransigência nas negociações;
- Expectativas e sentimentos

Um dos pontos que ficam mais claros, a partir dessa vivência, e de grande importância numa negociação é a criação de estratégias.

- O que você pensou a respeito das estratégias de negociação?
- Em relação aos outros pontos acima, quais os aprendizados mais importantes?
- O que mais, fora os pontos acima, pode-se perceber numa negociação?

## OFICINA 4: CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PARCERIAS

Nessa oficina iremos nos aprofundar, na criação de estratégias para uma negociação/articulação. Vendo inicialmente que para cada empreendedor se deve ter uma estratégia diferente, assim como para cada negociação, pois os elementos que vão compor uma negociação são diferentes em cada situação.

A dinâmica a ser utilizada nessa oficina tem o objetivo de que os empreendedores percebam esses elementos, para que assim possam criar estratégias que proporcionem melhores resultados para eles dentro de uma negociação.

Na criação de estratégias, é importante identificar elementos que vão influenciar uma negociação, tais como:

- Quais são os atores da negociação,
- Quais são os interesses dos atores envolvidos na negociação,
- Possibilidades de parcerias
- Comportamentos dos atores
- Informações a respeito do que se negocia

Os elementos acima são pontos bases para se pensar uma negociação, sua vivência e a reflexão sobre as estratégias utilizadas propiciam melhores condições para uma boa negociação.

Cite alguns elementos importantes para a criação de estratégias de negociação com clientes e, depois, com parceiros, no seu empreendimento:

- Quais os principais aspectos para o desenvolvimento de uma estratégia de negociação/articulação?
- Quais outros elementos podem ser citados que vão compor uma estratégia de negociação?

### **Parcerias**

A criação de uma parceria passa pelo processo de negociação, mas a parceria tem alguns elementos específicos. O primeiro passo para a criação de parcerias é a identificação dos possíveis parceiros, isso se inicia olhando as relações pessoais e profissionais que cada um tem e quais os possíveis parceiros.

Para a identificação de parceiros podemos levantar alguns questionamentos:

- Qual é a área de atuação e as áreas de coincidência de cada possível parceiro?
- Quais seriam os possíveis interesses seus e dos possíveis parceiros?
- Qual o ganho e a perda sua e do possível parceiro com a parceria?
- Quais são os objetivos, estratégias e valores de cada possível parceiro?

Uma vez identificada uma possível parceria, na sua negociação, alguns pontos devem ficar bem claros:

- Quais os resultados esperados dessa parceria?
- Quais serão as próximas ações conjuntas?
- O que cada parte se compromete a fazer pela parceria?

**Quais os possíveis parceiros você pode identificar depois dessa aula? Por que?**

## ANEXO 1 - APRESENTAÇÃO DA FOFA

### **FOFA**

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

FRAQUEZAS

AMEAÇAS

FOFA é um instrumento de análise para tomada de decisão no pequeno empreendimento

#### USO:

- Identificação de empreendimentos
- Desenvolvimento de produtos e/ou serviços
- Solução de problemas
- Tomada de decisões

Elaboração: CENTRO CAPE.

ANEXO 2 - MATRIZ FOFA

FORTALEZAS  
 OPORTUNIDADES  
 FRAQUEZAS  
 AMEAÇAS

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS	
FATORES POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <p>USE-AS!</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>APROVEITE-AS!</p>	POSITIVAS
FATORES NEGATIVOS	<p>FRAQUEZAS</p>	<p>AMEAÇAS</p>	NEGATIVAS
	ELIMINE-AS!	EVITE-AS!	

## ANEXO 3 – PESQUISA DE MERCADO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para a elaboração de um questionário para pesquisa de mercado deve-se observar os seguintes passos e critérios:

1. Definição do objetivo da pesquisa para informar ao público respondente;
2. Definição da amostra de respondentes da pesquisa;
3. Classificação do público da pesquisa:
  - alta prioridade;
  - baixa prioridade;
4. Elaboração das perguntas com clareza e objetividade dedicando atenção para:
  - a seqüência das perguntas;
  - a forma das perguntas: abertas e/ou fechadas;
  - a adequação da linguagem ao público a ser pesquisado;
5. Teste do questionário e simulação da pesquisa;
6. Redação final do questionário.

### Recomendações

- Evitar a elaboração de perguntas que induzem a uma resposta ou que dificilmente possam ser respondidas negativamente;
- Usar perguntas que sejam realmente importantes para os objetivos;
- Tentar colocar as perguntas mais delicadas no final do questionário;
- Evitar palavras já “carregadas” de um determinado sentido;
- Formular algumas perguntas de “quebra-gelo” para o início da pesquisa.

## ANEXO 4 – PESQUISA DE MERCADO – EXECUÇÃO DA PESQUISA

A realização da pesquisa de mercado é dividida em dois momentos e deve atender as seguintes recomendações:

Momento 1: Introdução e início da pesquisa

- Apresentação pessoal;
- Explicação do objetivo da pesquisa.

Momento 2: Aplicação das perguntas

### **Recomendações**

- Não perder de vista o objetivo da pesquisa para não dispersar e gastar mais tempo que o necessário;
- Valorizar a importância da opinião do entrevistado;
- Não se envolver com a opinião do entrevistado;
- Ficar atento ao tipo de linguagem do público entrevistado.

# MÓDULO 3: Comunicação Visual e Identidade Cultural do Empreendimento



## MÓDULO 3: COMUNICAÇÃO VISUAL E IDENTIDADE CULTURAL DO EMPREENDIMENTO

### Objetivos

Esse módulo tem como objetivo ampliar a percepção dos empreendedores para a comunicação visual e para o valor simbólico-cultural do seu empreendimento.

A comunicação visual é pautada por três funções, a prática, a estética e a simbólica. Compreendendo essas três funções, e relacionando-as a cultura vivenciada, pode-se perceber valores que propiciem uma inovação baseada em um novo simbolismo cultural e uma construção de identidade com um diferencial cultural. Esse módulo também irá refletir sobre a questão da apresentação de projetos, a partir dos pressupostos já descritos.

Para isso iremos trabalhar, nas três oficinas que compõem este módulo, com os seguintes temas:

- Percepção sobre elementos simbólicos e elementos visuais;
- Comunicação Visual, simbólico e o diferencial dentro do empreendimento;
- Apresentação e identidade visual

### OFICINA 1 : ELEMENTOS VISUAIS

Essa primeira oficina tem como objetivo o trabalho com elementos visuais, vendo qual o valor simbólico que as formas, cores e padrões transmitem. Mostrando a importância do conceito na comunicação visual. A partir de definições intuitivas, pode-se perceber o valor das cores e formas como elemento de comunicação.

Alguns conceitos relacionados com as formas:

**Arredondadas** - com muitas curvas elas podem ser consideradas orgânicas, ou seja, formas naturais que simbolizam vida e movimento. (Ex: Coca-cola, Mcdonalds e Pepsi).

**Pontiagudas** - geralmente arredondadas com pontiagudas, são formas mais modernas e esportivas. (ex: Nike, Reebok) só pontiagudas trazem conceitos mais relacionados a elegância.

**Quadradas** - formas mais convencionais e clássicas, valorizam a tradição, trazendo força e peso (ex: Petrobras, Bradesco).

E o importante é pensar que esses elementos podem transmitir conceitos como confiabilidade, criatividade, modernidade, segurança, além de outras idéias e sensações, como calor, frio, pesado, fome, etc. E na hora de desenvolver ou apresentar um produto ou serviço, se deve pensar o que ele está comunicando.

**Cores** : As cores são muito importantes na comunicação visual, elas geram associações e sensações, funcionando no nível do inconsciente, elas podem transmitir pressa, despertar apetites, transmitir tranquilidade, ser cansativa ou estimular a criatividade. Logo temos que ter especial atenção à forma que as usamos. Por exemplo, pode-se perceber os conceitos ligados as seguintes cores listadas abaixo:



Branco – Cor neutra que simboliza sempre limpeza e leveza, algumas vezes ofusca e se torna cansativa.

-  Cinza – Cor Neutra, pode simbolizar modernidade, quando se associa a cor metálica, em associação com as outras cores, valoriza-as.
-  Preto – Cor neutra e forte que sozinha confere isolamento, mas geralmente com outras cores dá um ar esportivo e as valoriza.
-  Laranja – Cor quente, chama a atenção, logo boa para comunicação. É uma cor jovial, tem o conceito de entusiasmo, mas em excesso pode ser cansativa e até arrogante.
-  Amarelo – Cor vibrante e alegre, estimula a criatividade, cor quente, em excesso se torna cansativa.
-  Azul – transmite os conceitos de segurança e confiança, e é preferida por quase 90% das pessoas, principalmente os homens. Porém é uma cor fria que em excesso passa conceitos de tristeza e melancolia.
-  Violeta (roxo) – Cor que transmite conceitos de tolerância e intuição, uma cor um pouco dúbia.
-  Verde – Lembra a natureza, transmitindo conceitos como equilíbrio e tranquilidade. É uma cor que acalma.
-  Vermelho – Cor quente e forte, estimulante e excitante. Em excesso pode trazer irritação e deixar as pessoas agitadas.

É importante também saber quais cores se complementam e quais se contrastam mais. Para isso é muito utilizada a organização do círculo cromático. Nele as cores opostas são complementares, o que significa que juntas elas contrastam bastante.



Sobre comunicação visual, responda:

- O que é?
- Qual sua importância?

## OFICINA 2 : COMUNICAÇÃO VISUAL E O SIMBÓLICO DENTRO DO EMPREENDIMENTO

Nessa oficina, vamos utilizar os conhecimentos aprendidos na oficina anterior para pensar a comunicação visual aplicada ao próprio empreendimento. Então como primeiro passo temos que definir qual o conceito que se quer transmitir, ou de outra forma, quais são os valores presentes no empreendimento.

A partir dessa definição, se estabelecerão diretrizes para a comunicação visual de cada empreendimento. Além disso, se pensará onde cada empreendimento se comunica visualmente, como é essa comunicação hoje e como deveria ser? Como se transmite a idéia do diferencial de cada empreendimento.

- Quais os conceitos que o seu empreendimento deve passar? Por que?
- Quais os conceitos que ele passa hoje?
- Quais são os instrumentos de comunicação visual do seu empreendimento?
- Qual o diferencial do seu empreendimento? E como se percebe esse diferencial?
- Quais seriam algumas das mudanças na comunicação visual que você faria, depois do aprendizado que o curso proporcionou?

## OFICINA 3: APRESENTAÇÃO E IDENTIDADE VISUAL

Nas aulas dessa oficina, inicialmente, vamos refletir sobre a apresentação de projetos, discutindo os fatores que tornam um projeto bem apresentado ou mal apresentado. Fatores que se iniciam com a pergunta: para quem vamos apresentar determinado projeto? Para entendermos qual a expectativa de quem está recebendo o projeto. Outros fatores, como apresentação visual do empreendedor, do projeto e da própria apresentação do conteúdo.

Para isso é necessário entendermos o diferencial de cada empreendimento, como o cultural e o simbólico podem ser um ponto a favor, e entender alguns elementos de como se comporta a sociedade. Pode-se utilizar o paralelo com uma negociação, já que a apresentação é também uma negociação, e assim é importante também pensar em estratégias de apresentação de projetos. Ou seja, é importante refletir pelo menos os pontos abaixo para a apresentação de um projeto, são eles:

- Para quem você vai apresentar, e qual a expectativa dele(s) em relação ao seu projeto;
- Apresentação Pessoal (como você se veste, se organiza e se apresenta);
- Estratégia de negociação;
- O projeto (em papel);
- Apresentação do projeto;
- Finalização da reunião

Como você se apresenta nesses pontos?

E como você deveria se apresentar?

Quais os aprendizados mais importantes nesse módulo?

# MÓDULO 4: Sistema Produto-Serviço



Nesse Módulo você conhecerá os cenários correspondentes aos instrumentos utilizados no Módulo 1 e os elementos que os compõem. Esses cenários são representativos de cada cadeia produtiva do curso Design e Inovação.

Boas Oficinas!

## Introdução

A consciência crescente diante dos recursos ambientais tem levado alguns setores industriais, de pesquisa e a cultura do design a uma redefinição radical do sistema de produção e consumo. Isso leva o design à combinação de produtos e serviços. Essa mudança tem sido chamada de Sistema Produto-Serviço. Este sistema pode ser definido como o resultado de uma inovação estratégica, que muda o foco do problema para o foco da solução e a venda de um produto somente, para a venda de um sistema de produtos e serviços o qual atende a demandas específicas dos clientes.

A definição do SPS leva a uma nova interpretação de produto, originalmente compreendido como o resultado físico de um processo industrial. SPS é resultado de uma atividade estratégica do design entendida como a capacidade de promover novas formas de organização (a reconfiguração do papel de diferentes atores) baseada em um novo sistema de valores ( a emergência da idéia de bem-estar baseada num novo critério de qualidade) e na aptidão para criar novas oportunidades e desenvolver um sistema integrado de produtos, serviços e comunicações economicamente viável e socialmente válido.

## Objetivos

- Promover a conexão entre design e desenvolvimento local em contextos emergentes visando uma ética cultural.
- Criar plataformas habilitadoras: conexão das pessoas sob a ótica de uma perspectiva compartilhada.
- Contribuir com a regeneração do tecido social.
- Desenvolver identidade, cenários, parcerias e formular estratégias para, depois do período de incubação, traduzi-las em práticas empreendedoras sustentáveis.
- Promover e facilitar a participação multi-disciplinar e multi-institucional para a criação de valores locais e de um senso de bem-estar comum e contextualizado.

## OFICINA 1: CENÁRIOS DE DESIGN

Os cenários de design têm sido amplamente adotados para explorar deliberadamente as alternativas futuras e entender suas implicações. Eles não são objeto de simples extrapolação e tentativas, ou exercícios de imaginação de ficção científica: eles podem ser praticados e podem apresentar os componentes necessários para acessar um futuro desejável.

Cenários são instrumentos que estimulam uma conversação estratégica sobre o futuro, particularmente quando o presente é complexo e incerto. Eles são baseados num pensamento analítico e intuitivo e ajudam a organizar as estratégias existentes de forma sistemática, mostrando pessoas e atividades em situação real.

O processo de Construção de Cenários começa com o resultado do processo anterior: Construção da Identidade. O instrumento de Descrição do Futuro é conduzido como um processo participativo e seus resultados apresentam as informações para construir o conjunto de cenários pela equipe de empreendedores.

Cada conjunto de idéias emergentes da Descrição do Futuro (Oficina 2 do Módulo 1) constitui uma estrutura de cenário. Mais do que uma síntese visual um cenário pressupõe uma interpretação dos seus resultados. Essa interpretação é feita pelos designers porque requer que ele dê visibilidade as competências, interligando processos através dos quais o conteúdo original (de entrada) é enriquecido e transformado.

Mas do que são feitos os cenários? Que elementos os constituem? Um cenário pode ser expresso como uma narrativa visual que descreve um evento futuro ou uma seqüência de eventos. Um evento pode ser considerado como uma interseção entre ação e objeto. Um plano de eventos consiste em todas as combinações entre ação e objeto no tempo, composto por planos que correspondem ao tempo (Tufte, 1997, in Penin, 2006) (Figura 1).

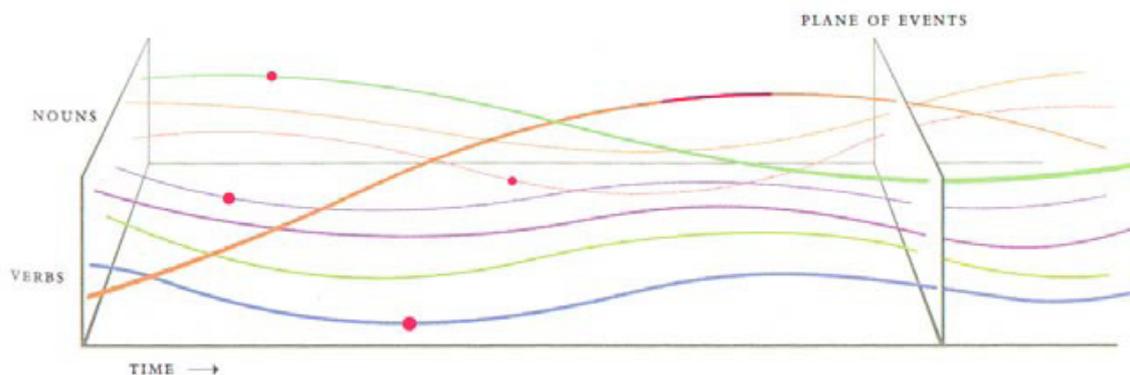


Figura 1: Os pontos vermelhos representam a interseção de substantivos e verbos, e a longa linha vermelha representa uma história, i.e. “a progressão de incidentes objeto-ação”. Font: Tufte, 1997 (in Penin, 2006, p. 16).



Figura 2: Exemplo de cenário - Cenário “Ensino e Aprendizagem” da cadeia produtiva de Gastronomia construído em conjunto com os empreendedores durante 1ª edição do curso “Design e Inovação”.

Não existe uma fórmula fixa para fazer um cenário mas algumas recomendações:

- Mostrar eventos simultâneos mas diferentes, separadamente;
- Mostrar evidencia material que constitui a estratégia. No entanto a evidencia material e representada mais como um conceito do que como um objeto final;
- Mostrar pessoas na atividade, objetos dessa atividade e a interação entre eles;
- Uma referencia útil pode ser uma fachada de rua que mostre pessoas, objetos, interações e contexto;
- Integrar as imagens com textos pequenos;
- Utilizar um titulo que sintetize o conceito da estratégia.

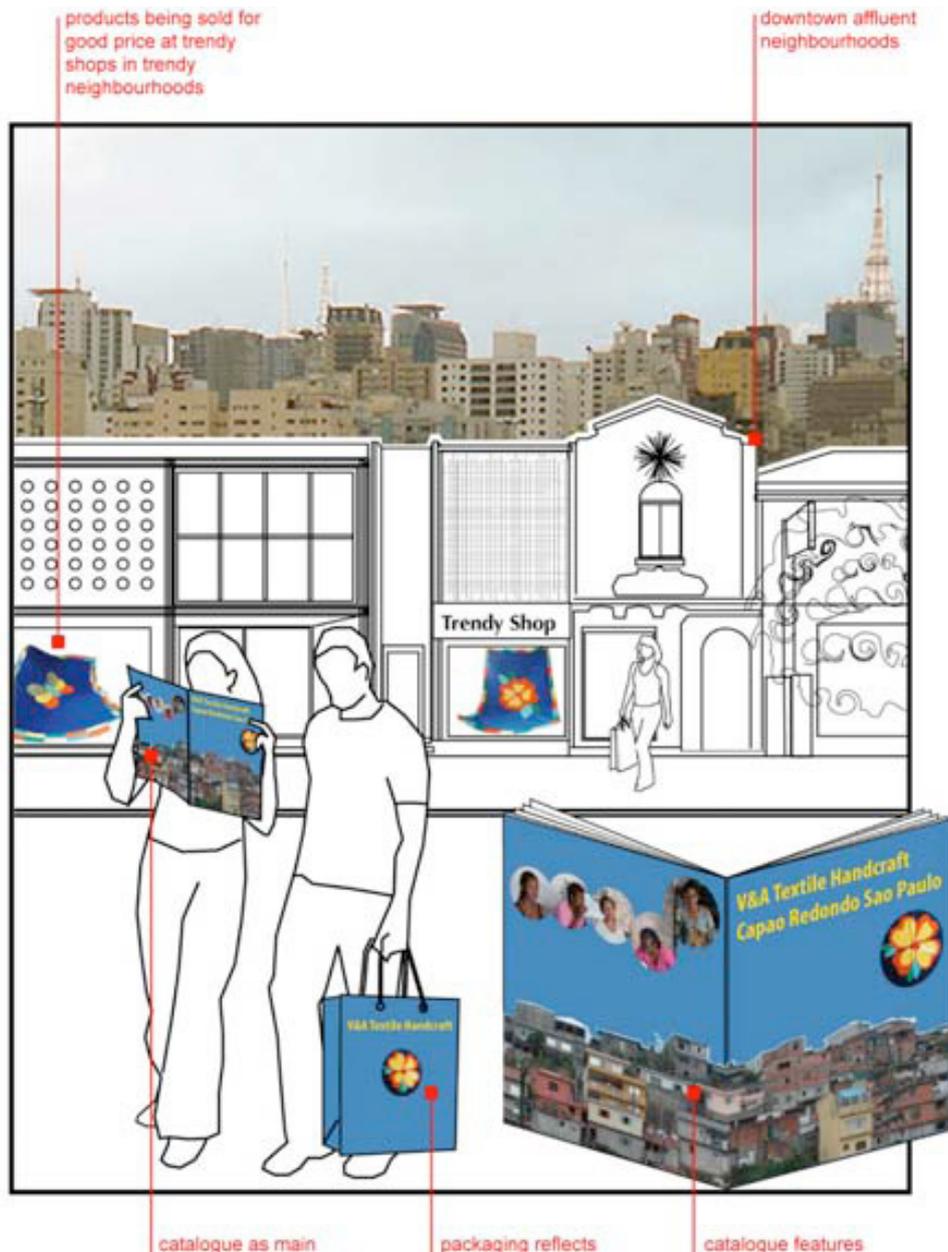


Figura 3: Exemplo de cenário: Cenários para a Cooperativa Vida em Ação, incubada na ITCP-USP (Penin, 2006, p. 18)

Esses cenários são feitos para cada uma das cadeias produtivas utilizando o material das oficinas do Módulo 1 e são anexados no Módulo 4 (Figura 3).



## OFICINA 3: INSTRUMENTO DE MAPEAMENTO DO SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO

O propósito deste instrumento é assistir a criação e o desenvolvimento de estratégias contextualizadas para otimizar suas conexões com instituições parceiras, favorecendo a sinergia entre os empreendedores e seus parceiros, que oferecem atividades específicas e sistemas que habilitam as idéias do negócio (por exemplo, sistemas de transporte coletivo, sistema de compras coletivas de materiais relacionados à atividade do empreendedor).

Ele usa uma linguagem composta por regras fixas de representação utilizando uma biblioteca de elementos gráficos que combinam ícones representando atores e materiais, informação, financiamento e fluxos que os conecta. A biblioteca fornece os ícones e pictogramas para produzir uma representação visual completa e uma caracterização dos atores:

- uma estrutura de base;
- uma caracterização das áreas de atividades;
- um nome.

A estrutura de base expressa a categoria de organização do ator: instituição pública, ONG, grupos, associações, empresas locais, indústria, comunidade vizinha como um todo, pessoas, profissionais liberais, etc. Já que essa estrutura reflete uma abordagem na cadeia produtiva é essencial diferenciar indivíduos e grupos locais assim como a própria cadeia produtiva. Os valores e recursos locais podem então ser identificados e incorporados como atores ativos, dentro da rede de trabalho, e como membros ativos das estratégias propostas.

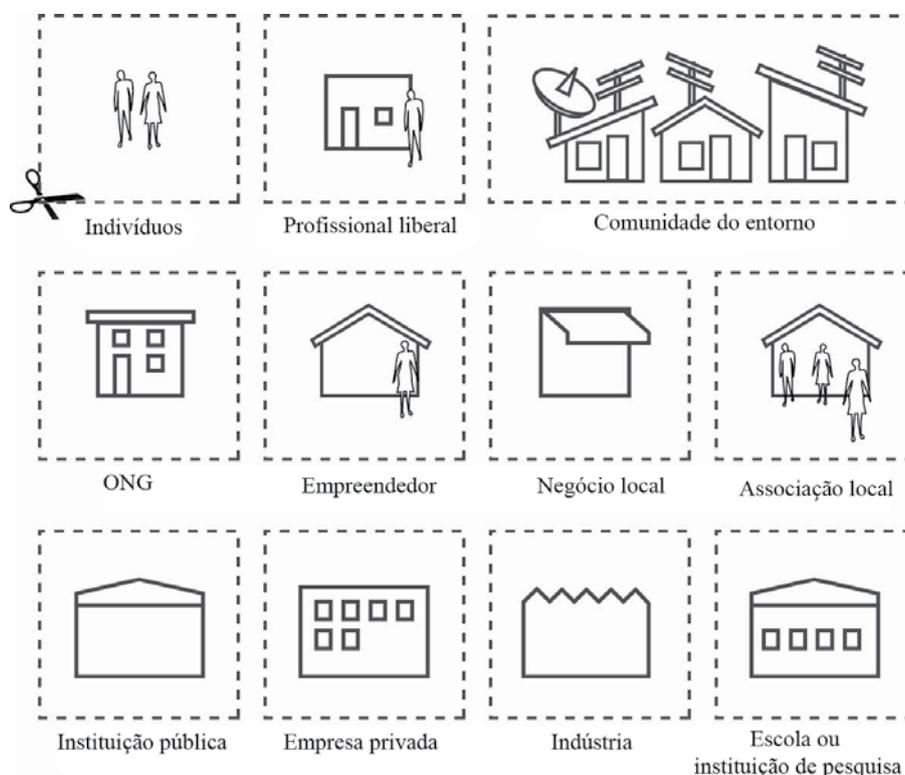


Figura 5: Pictogramas da estrutura de base. (Penin, 2006, p.42)

A idéia de base da identificação das potencialidades locais é o ponto de partida para a transformação social. As ações de transformação social começam com a identificação da existência de casos potenciais positivos, e não com a identificação de problemas. A utilização dessa abordagem é importante para caracterizar os atores de acordo com a relevância de suas atividades para o desenvolvimento de uma estratégia, usando uma biblioteca aberta de pictogramas de atividades (Figura 6).

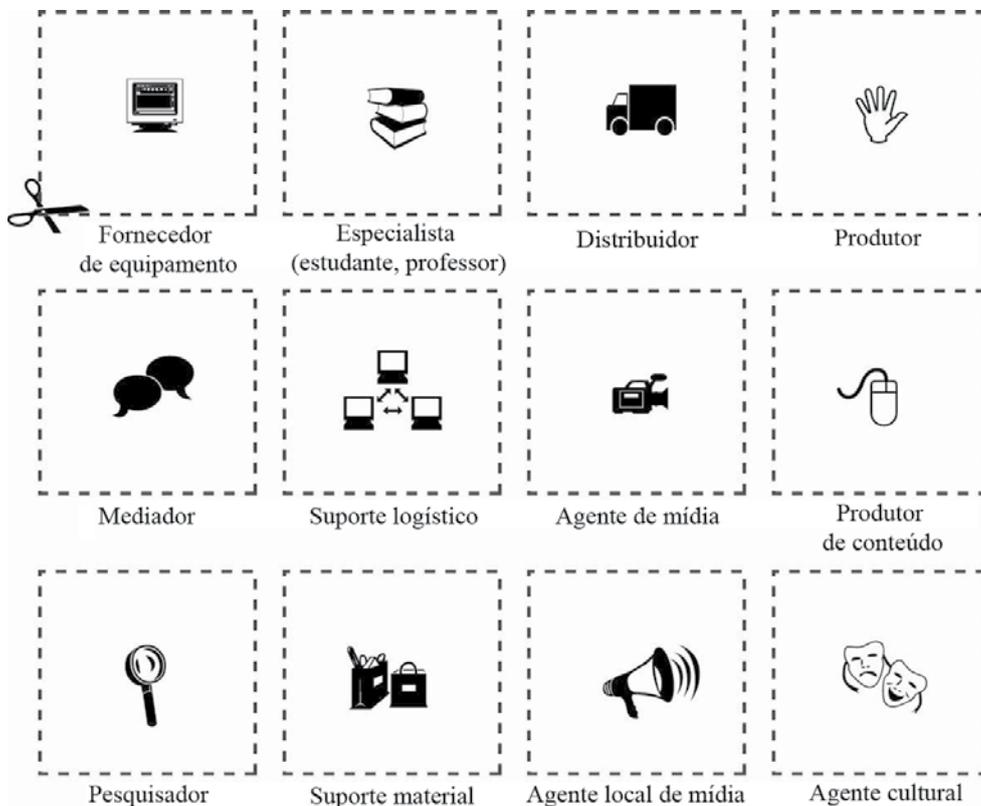


Figura 6: Pictogramas de atividades (Penin, 2006, p.43)

O elemento final, o nome que descreve o ator (ou marca), é adicionado para produzir o ícone da descrição completa do ator, o qual será utilizado no instrumento estratégico de design (Figura 7).



Figura 7: Descrição do ator (Penin, 2006, p.44)

Página para recorte dos elementos

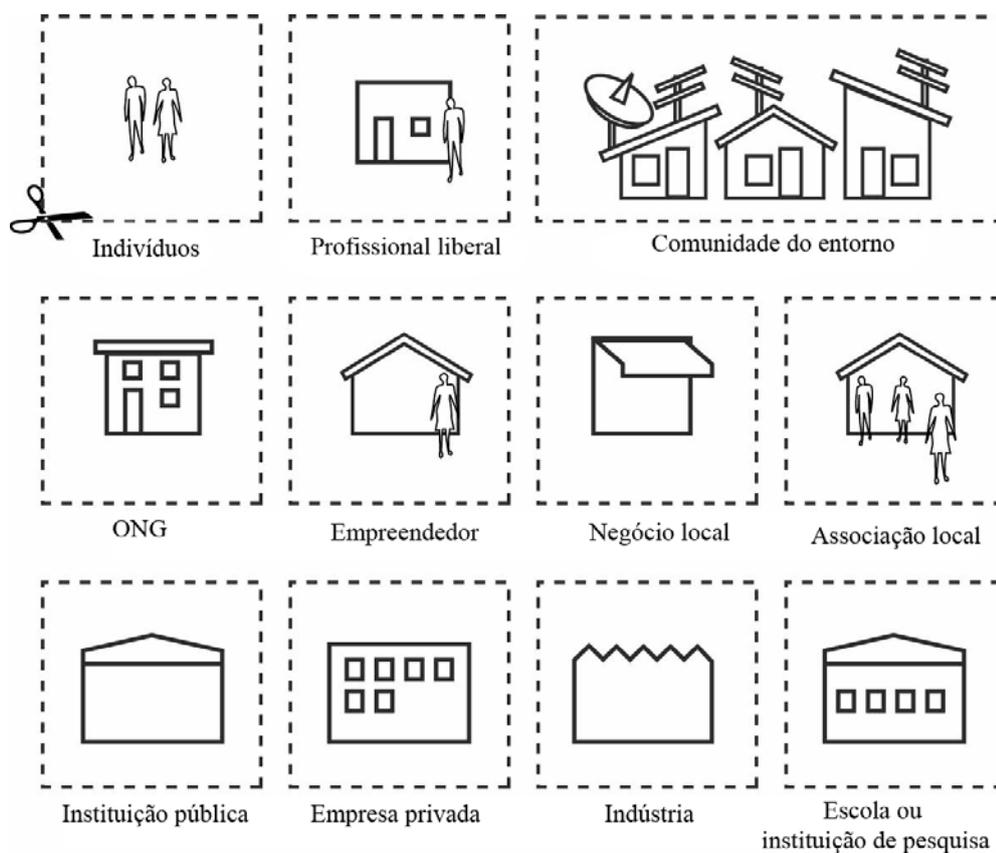


Figura 5: Pictogramas da estrutura de base. (Penin, 2006, p.42)

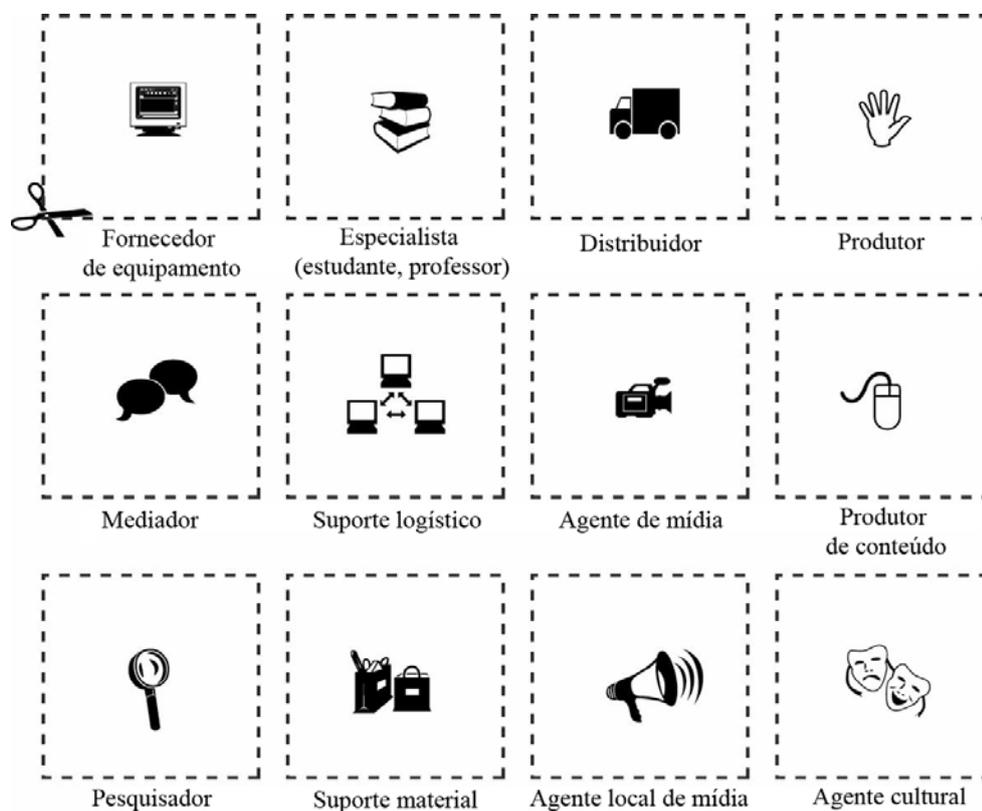


Figura 6: Pictogramas de atividades (Penin, 2006, p.43)

O instrumento de mapeamento é um mapa conceitual de uma solução que provê uma visão panorâmica sintética dos atores envolvidos em uma estratégia, da performance de uma solução e das funcionalidades secundárias para a solução (Jègou, Manzini, Meroni, 2004, pp.112).

O mapa é feito considerando, portanto, todos os atores envolvidos em uma solução ou estratégia e o plano existente de relações entre eles, de acordo com diferentes fluxos: materiais, informação, finanças e trabalho (identificados por cores diferentes). O fluxo de trabalho é usado para prestadores de serviço e trabalho voluntário.

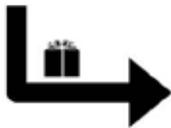
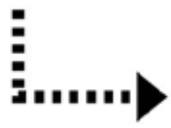
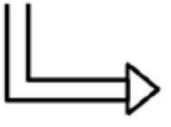
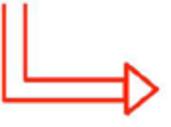
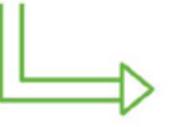
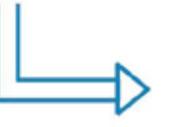
	Fluxo de material - produtos e serviços - matéria-prima e equipamentos - espaço físico	Fluxo de informação - gestão - rede - capacidade de construção - parcerias	Fluxo financeiro - moeda normal - moeda social	Fluxo de trabalho - trabalho voluntário - provisão de serviços
Fluxos principais existentes				
Fluxos secundários existentes				
Fluxos previstos				

Figura 8: Representação dos fluxos e dos planos (Penin, 2006, p.47)

Uma importante característica do Sistema de Mapeamento é a representação separada de dois tempos no mapa, com uma diferenciação visual entre fluxos existentes e fluxos planejados: uma linha cheia para fluxos existentes e uma linha tracejada para fluxos planejados. Isso é essencial para o Mapeamento ser incorporado num projeto regular da atividade. No primeiro momento, o mapa tem como objetivo incorporar fluxos informais dentro da estratégia ou solução. Em um segundo momento, novos atores são situados e novos fluxos são criados, modificando e otimizando, eventualmente, os existentes (Figura 8).

O último elemento do sistema de mapeamento consiste na caracterização da estratégia através da combinação de imagens, pictogramas e textos, para criar uma descrição visual sintética. Esse é um procedimento crítico porque provê uma base para comunicações externas com os parceiros. Em síntese, o sistema de mapeamento pode oferecer um grande suporte na visualização de aspectos de cada estratégia para os potenciais parceiros que podem estar envolvidos. E poderá ser atualizado tantas vezes quanto necessário

durante o processo de engajamento de novos parceiros. (Figura 9).

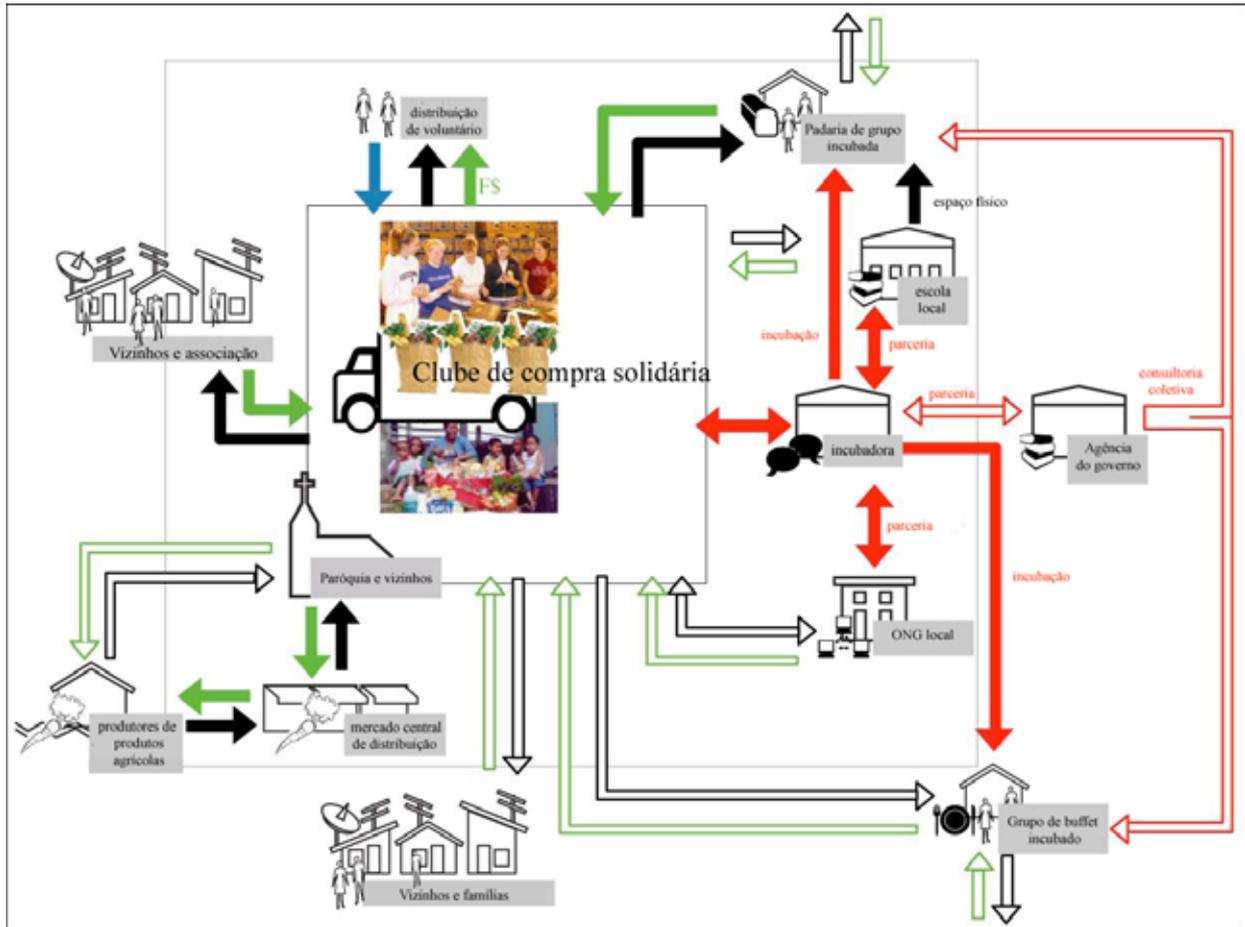


Figura 9: Exemplo de Mapeamento de Sistema Produto-Serviço alusivos ao Clube de Compra Solidária, criado pela Incubadora de Cooperativas da Universidade de São Paulo (ITCP-USP) (Penin, 2006, p. 22)

Ao revelar relações com parceiros potenciais, ele apóia a clarificação do papel de cada parceiro em cada solução ou estratégia e a tomada de decisão diante dos passos que as envolvem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **Módulo I e Módulo IV**

PENIN, Lara. Strategic design toolkit for de incubation of social entrepreneurs. A participatory method (No prelo).

PENIN, Lara. “Strategic design for sustainable social innovation in emerging contexts: framework and operative strategies”. PHD Thesis, Politécnico de Milão. Milão, 2006.

### **Módulo II**

Ashoka Empreendedores Sociais, McKinsey&Company, Inc., Inc., 2006. *Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social*. São Paulo: Peirópolis.

Ashoka Empreendedores Sociais, McKinsey&Company, Inc., 2001. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis.

CENTRO CAPE, s/d. Manual CEFE. Belo Horizonte.

HUIZINGA, J. *Homo Ludens: O jogo como elemento da cultura*. Tradução de João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 1980.

ROUCO, J. e RESENDE, M. *A Estratégia Lúdica*. São Paulo: Peirópolis, 2003.

CARVALHO, C. P. et. Al. Terceiro setor de articulação interinstitucional. Brasília: SESI DN, 2005.

### **Módulo III**

LÖBACH, Bernd. *Design Industrial. Bases para Configuração dos Produtos Industriais*. Tradução por Freddy Van Camp. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2001.

# PAINÉIS VISUAIS DE DESCRIÇÃO DO PRESENTE - 1

Painel Visual De Descrição Do Presente da cadeia produtiva de Gastronomia construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.







# CENÁRIOS

Cenário “Visibilidade” da cadeia produtiva de Gastronomia construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



Cenário “Diversificação e Qualidade” da cadeia produtiva de Gastronomia construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



# CENÁRIOS

Cenário “Formalização e Ampliação” da cadeia produtiva de Gastronomia construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



Cenário “Ensino e Aprendizagem” da cadeia produtiva de Gastronomia construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



# CENÁRIOS

Cenário “Formalização e Ampliação” da cadeia produtiva de Turismo/Serviço construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



Cenário “Ensino, Aprendizagem e Reatualização” da cadeia produtiva de Turismo/Serviço construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



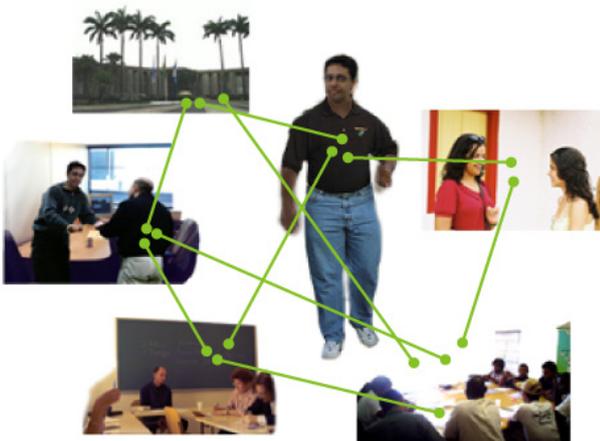
# CENÁRIOS

Cenário “Visibilidade” da cadeia produtiva de Turismo/Serviço construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



Cenário “Organização estrutural do empreendimento” da cadeia produtiva de Turismo/Serviço construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.

Flexibilidade de adaptação e diversificação



Maior controle sobre os elementos e especificidade



# CENÁRIOS

Cenário “Ampliação” da cadeia produtiva de Cultura construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.

Vou buscar os parceiros para encontrar um espaço e equipamentos apropriados.

Nossa está muito bom!  
É um trabalho de referência.



Cenário “Lançamento” da cadeia produtiva de Cultura construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.

A Formatação de Projeto Político e Social é a seguinte...



# CENÁRIOS

Cenário “Formação” da cadeia produtiva de Cultura construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.

... capacidade de formação de uma excelente equipe!



Capacitação e atualização são importantes para manter boa qualidade de trabalho e ...

Cenário “Visibilidade” da cadeia produtiva de Cultura construído nesta primeira edição do curso “Design e Inovação”.



# MODELO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE LETRAS E ARTES  
ESCOLA DE BELAS ARTES – DEPARTAMENTO DE DESENHO INDUSTRIAL  
Laboratório Interdisciplinar de Design de Interesse Social – LIDIS

Projeto de Design em Empreendimentos Populares  
Professora responsável: Beany Guimarães Monteiro  
Entrevistador:  
Data:  
Local:  
Instrumentos:

Nome do entrevistado:  
Sexo:  
Idade:

Pequeno histórico do empreendimento:

1. Cadeia produtiva:
2. Experiência anterior:
3. Ano em que começou:
4. Como começou:
5. Sede:
6. Área de atuação:
7. Público-alvo:
8. Produtos desenvolvidos:
9. Projetos:

Aspectos a serem abordados nas oficinas

Identidade visual:  
Processos de trabalho:  
    Planejamento:  
    Desenvolvimento:  
    Implementação:  
    Avaliação:  
Estratégias de inovação:

# MODELO DE QUESTIONÁRIO

Questionário de avaliação do curso Design e Inovação

1 - Dados Iniciais

Nome (opcional):

Turma:

Presença:

2 -Avaliação inicial

2.1 - Qual a sua opinião sobre os dias e horários do curso?

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

2.2 - Qual a sua opinião sobre o local do curso?

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

2.3 - Qual a sua opinião sobre a infra-estrutura do curso (Salas de aula, lanches, material, etc.)?

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

2.4 - Sugestões:

---

---

---

3 - Em relação ao curso de design e Inovação, como você avalia os itens abaixo:

3.1 - De maneira geral como você avalia o curso?

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

3.2 - A importância do conteúdo apresentado

Fundamental  Muito importante  Importante  média importância  Pouco importante

3.3 - A metodologia utilizada

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

3.4 – A equipe (os professores e seus auxiliares)

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

3.5 – O material didático

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

3.6 - Quais as duas melhores aulas e as duas piores aulas do curso? Por que?

---

---

---

---

---

Sugestões:

---

---

---

4 -Em relação ao módulo 1 como você avalia

4.1 – O Módulo 1

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

4.2 - A importância do conteúdo apresentado

Fundamental  Muito importante  Importante  média importância  Pouco importante

4.3 - A metodologia utilizada

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

4.4 - O professor

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

4.5 – O material didático

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

Sugestões:

---

---

---

---

5 -Em relação ao módulo 2 como você avalia

5.1 – O Módulo 2

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

5.2 - A importância do conteúdo apresentado

Fundamental  Muito importante  Importante  média importância  Pouco importante

5.3 - A metodologia utilizada

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

5.4 - Os professores

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

5.5 – O material didático

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

Sugestões:

---

---

---

---

6 -Em relação ao módulo 3 como você avalia

6.1 – O Módulo 1

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

6.2 - A importância do conteúdo apresentado

Fundamental  Muito importante  Importante  média importância  Pouco importante

6.3 - A metodologia utilizada

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

6.4 - O professor

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

6.5 – O material didático

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

Sugestões:

---

---

---

---

7 -Em relação ao módulo 4 como você avalia

7.1 – O Módulo 2

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

7.2 - A importância do conteúdo apresentado

Fundamental  Muito importante  Importante  média importância  Pouco importante

7.3 - A metodologia utilizada

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

7.4 - Os professores

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

7.5 – O material didático

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

Sugestões:

---

---

---

---

## AGENDA DO CURSO

		dia	horário
MÓDULO 1	oficina 1		
	oficina 2		
	oficina 3		
	oficina 4		
MÓDULO 2	oficina 1		
	oficina 2		
	oficina 3		
	oficina 4		
MÓDULO 3	oficina 1		
	oficina 2		
	oficina 3		
MÓDULO 4	oficina 1		
	oficina 2		
	oficina 3		