Para além da visualidade do mangá - o design estratégico como articulador de *concept* de SPS¹.

*Beyond the manga's visuality - the strategic design as PSS concept articulator *.*

TAMEKUNI, Kaori; Mestre em Design; Professora no Centro Universitário Una
kaori.ishihara@uol.com.br

Resumo

Em 2015, no IDEMI, foi apresentada uma pesquisa em que se discutiu o potencial do design estratégico para a apropriação da cultura mangá, de forma que se extrapolasse sua visualidade marcante. A pesquisa apresentou como resultado um ateliê de design em que as projetistas experimentaram adaptar as técnicas do design estratégico e thinking à semiótica periana. Baseado neste resultado foi desenvolvido uma gincana para um clube recreativo, com atividades inspiradas na cultura mangá. Como proposição de pesquisa futura, desejava-se verificar como poderia evoluir a ideia da gincana para outras organizações. Assim, este trabalho deseja discutir como explorar estratégias de gamificação, inspiradas na cultura mangá que foram percebidas com maior relevância em pesquisa com os leitores de mangá e os *nikkei*². Assim, desenvolveu-se um *concept* de design, para gerar um SPS, utilizando como organização as faculdades, sendo que as principais reclamações de seus atores, foram os pontos de partida para propor atividades que poderiam evocar a persistência e o sentimento de coletividade em seu meio.

Palavras Chave: design estratégico; mangá; SPS - Sistema Produto Serviço.

Abstract

In 2015, at IDEMI, a research was presented discussing the potential of the strategic design for the appropriation of the manga culture, in order to extrapolate its visuality. The research presented as a result of a design studio in which the designers tried to adapt the techniques of strategic design and thinking to Perice's semiotic. The result was developed a gymkhana for a recreational club, with activities inspired by the manga culture. As a future research proposal, it was desired to verify how the idea of the gymkhana could evolve for other organizations. Thus, this work wants to discuss how to explore strategies of gamification, inspired by the manga culture that were perceived as more relevant in research with readers of manga and Nikkei. A concept design was developed, to make a PSS, using as an organization the colleges, and the main complaints of its actors, were the starting points to propose activities that could evoke the persistence and the feeling of collectivity in its environment.

Keywords: strategic design; manga; PSS - Product Service System.

¹ SPS - Sistema produto serviço.

² Nikey - japonês ou seu descendente que não mora no Japão. Deve-se apontar que a língua japonesa não possui plural, e a sua grafia romanizada, quando a palavra não for incorporada ao dicionário Houaiss, seguirá as regras de Hepburn.

Introdução

Design, atualmente, tornou-se uma palavra corriqueira, mais associada à estética do objeto do que ao ato de projetar. Mas não é de hoje que a dificuldade de definição do que é design é discutida, uma vez que ela permite vários significados (FLUSSER, 2007; VERGANTI, 2008; ZURLO, 2010) e alinhado a isso, apresenta-se as dificuldades para definir quais suas características e limitações. Mas esse trabalho não pretende definir o que é design, e sim apontar uma de suas linhas evolutivas; o design estratégico, como potencializador de projetos.

Assim, torna-se pertinente retornar a diversos autores, em diversas épocas, para compreender como o design evoluiu. Para pesquisadores como Cardoso (2001) a história do Design tem sua origem associada aos primórdios da evolução humana, quando as pedras foram utilizadas como ferramentas e depois foram aprimoradas para exercer diversas funções. O autor aponta que ao longo da evolução humana, os artefatos que foram produzidos pelos homens acompanharam sua evolução, como também evoluiu a forma de produção, comercialização, distribuição, e o design encontra-se inserido nesse processo.

Em 1961, de acordo com Maldonado (1991), o *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID) ainda mantinha laços estreitos entre o design e a forma, mas, atualmente, o Conselho já amplia o conceito da atividade ao dizer que: "Design é uma atividade criativa em que se estabelecem qualidades multifacetadas aos objetos, processos, serviços e seus sistemas em todo seu ciclo de vida"³. E ao detalhar as tarefas que lhe são atribuídas, o ICSID relaciona design ao desenvolvimento de benefícios para a humanidade, a manutenção de culturas locais, a melhoria da sustentabilidade e com produtos, serviços e processos que produzam sentidos semióticos e estéticos, inspirados pela complexidade.

Ao posicionar o design como intermediador entre produto/serviço e sociedade, percebe-se que ele deverá interagir com seu usuário e carregar significações. Franzato (2010) explora a capacidade de denotar valores semânticos do design, ao dizer que o processo corresponde "ao aprimoramento da sua capacidade de agregar valores semânticos aos objetos e de tomar consciência das suas possibilidades comunicativas". (FRANZATO, 2010, p. 90). Cabe ressaltar que, a partir desse ponto, durante o processo reflexivo, a expressão produto relacionada à compreensão da autora deste trabalho englobará artefatos, serviços e processos.

É esse movimento de levar o design a outras esferas que fuja do industrial, da forma e da função, que o possibilita também projetar serviços dentro de sua gama de produtos e o façam dialogar com outras áreas de conhecimento, direcionando o para o âmbito do design estratégico. Isso devido ao design estratégico, que em sua visão sistêmica integra processos que desenvolverão sistema/produtos/serviços, SPS, em um ambiente de saberes coletivos.

Como o design evolui juntamente com a sociedade, o mesmo se deu com o mangá. A valorização dada pelos japoneses à arte de contar histórias por meio de imagens mostra-se antiga. Desde o século XI existiam rolos de pinturas, os *e-makimono*s, que ao serem desenrolados contavam uma história, acompanhados ou não de textos. No período do *ukiyo-e* surge o nome mangá. O pintor Katsushika Hokusai (1760-1849), ao desenvolver um trabalho com sucessão de pinturas encadernadas, dá a ele o nome de *Hokusaimangá*, que significa desenho (*ga*) involuntário

³ Tradução do autor "Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life cycles" - Disponível em: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm> - Acesso em: 14 de outubro de 2012.

(*man*). Em 1902, Rakuten Kitazawa desenha a primeira história japonesa com personagens fixos, *Tagosaku to Mokubē* no Tōkyō Kenbutsu, e retoma o nome *mangá*. Em 1914 começa a segmentação dos mangás, com a criação da *Shonen Club*, voltada para os meninos, e logo em seguida surgiria a *Shojo Club*, voltada para as meninas, e depois a *Yōnen Club*, destinada para um público mais velho. Essa divisão seguiu-se com mangás destinados a crianças (MOLINÉ, 2004).

No Japão a movimentação que o mangá faz na economia é considerável, há lojas específicas para a venda de produtos oriundos da cultura mangá. Assim como a influência na cultura, os mangás, ao mesmo tempo em que orientam o que se espera do japonês perante sua sociedade, também servem como um refúgio de uma sociedade competitiva e exigente. (LUYTEN, 2012). E por esta questão, propõe-se que o mangá seja avaliado de maneira mais profunda do que apenas por seus elementos visuais. Há indicação de que, com base em uma análise mais ampla da sociedade em que o mangá se insere e de seu conteúdo ético, moral, social e educacional, ao ser abordado em maior profundidade, poderá abrir oportunidades para outras formas de uso ou inspiração.

No Brasil, de acordo com as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁴, o povo de origem japonesa fez inúmeros esforços para manter algumas de suas características: “como forma de manutenção de sua identidade cultural, a comunidade nipônica no Brasil manteve-se fiel ao *Shindō*, que é a incorporação da tradição religiosa japonesa ligada ao mito de origem imperial do Japão”. Segundo a Associação Brasileira de Desenhistas de Mangá e Ilustrações (ABRADEMI)⁵, com o pós-guerra e o fim do sonho de voltar para o Japão, muitos imigrantes mantinham o hábito de se comunicar e ler em japonês. De tal forma que, assim que as relações diplomáticas foram restabelecidas, jornais e revistas foram trazidos e logo que os mangás foram lançados no Japão, eram importados para o Brasil. Por serem de fácil leitura, foram bem aceitos pela comunidade nipônica, e foram se disseminando pelo país, com a entrada dos *anime*, animações japonesas, na TV brasileira.

1 O Design estratégico - mediador de inovação e um capacitador de SPS

Deve-se repensar o design, uma vez que ele ultrapassou a barreira de projetos determinados pela forma e função, assim como também ultrapassou a era da produção industrial e massificada e está em constante evolução. Maldonado (1991) desvincula o design industrial da concepção de que ele se relaciona apenas à estética do produto ou à necessidade de produção massificada. O autor enfatiza o caráter projetual e acrescenta fatores funcionais, simbólicos ou culturais alinhados a fatores técnico-constructivos, técnico-sistêmicos, técnico-econômicos e técnico-distributivos ao projeto de design. Além disso, ele ressalta a não autonomia da atividade, por ser ela “condicionada pelo modo como a produção e o consumo de bens se manifestam numa determinada sociedade” (MALDONADO, 1991, p. 14). Na contemporaneidade fluida, complexa, imprevisível e instável, o design deve ir além do produto e integrar-se às pessoas, de tal sorte que venha a proporcionar novas relações entre elas e objetos e, portanto, gerar novos sentidos (CARDOSO, 2008; MALDONADO, 1991; MANZINI, 1990; MORAES, 2010).

Flusser (2007) sugere os diversos significados semânticos que a palavra design traz, entre eles: propósito, meta, forma, estrutura básica, intenção, esquema maligno e conspiração, ligando

⁴ IBGE – Disponível em: <http://brasil500anos.ibge.gov.br/en/territorio-brasileiro-e-povoamento/japoneses/a-identidade-japonesa-e-o-abrasileiramento-dos-imigrantes> - Acesso em: 26 de fevereiro de 2014.

⁵ Disponível em: <http://www.abrademi.com/news260399.htm>. Acesso em: 17 de maio de 2012.

o processo de design a traços de fraude e astúcia. Como verbo, propõe os seguintes sentidos: tramar algo, simular, projetar, esquematizar, configurar, proceder de modo estratégico. A fraude que Flusser (2007) relaciona ao design pode ser associada à capacidade do designer de projetar para a transformação, para mudar algo pela união da arte e da técnica com um propósito determinado.

Moraes (2010), por sua vez, explora o conceito de design ao indicar a complexidade do mundo contemporâneo como gatilho para uma nova forma de projetar do design. Se o produto imprime uma marca em seu usuário, o design ultrapassa o objeto em si. Para se lidar com a inserção de valores intangíveis, a construção de sentidos deve utilizar uma visão mais abrangente, que não permeie apenas o produto, mas que consiga analisar o contexto em que esse se insere, colocando o design no papel de transformador nos âmbitos tecnológicos, sociais e humanos. (MORAES, 2010). Dessa forma, percebe-se que o processo de projetar não termina com a produção do produto/serviço, mas continua junto ao seu uso, que deverá ser observado após sua inserção no mercado, permitindo ajustes e evoluções necessárias.

Para Celaschi (2007), o design, também, sai das esferas de soluções técnicas, de processos industriais e se apropria de todo o processo de desenvolvimento das mercadorias contemporâneas. O autor reforça a relação entre design, sociedade e mercadoria, ao dizer que o design é o mediador capaz de conduzir as escolhas de determinados produtos e que o consumo desses produtos permite uma análise social. Além disso, indica o valor do design na solução de problemas, ao conciliar os desejos da empresa e de seu cliente final, o que o torna um mediador, sendo que as vontades de ambos não costumam estar alinhadas. Para resolver tais questões, caberá ao designer considerar e interpretar as exigências do mercado e a cadeia de valor em que empresa e consumidor se inserem. Ainda, para o autor, o mercado é o reflexo da cultura e as pessoas estão sempre atuando nele, seja ao consumir ou ao vender algo, e caberá ao design articular a viabilidade técnica e a vantagem econômica (valor de troca), bem como os significados (valor relacional) e a usabilidade e sustentabilidade (valor de uso) na cadeia de valor.

Assim como Cardoso (2008) que corrobora que a abrangência do design vai além do projeto de artefatos ao se inserir em toda uma cadeia de produção e consumo. O autor reporta que o design consegue lidar com a ambiguidade de sua origem semântica, ora de verbo, ora de substantivo, ao operar nos dois níveis, materializando conceitos intelectuais. Para ele, o design deve perpassar as áreas de produção, de divulgação, de comercialização e de consumo, ao refletir que elos da cadeia se juntam em decisões e elaborações de projetos, ambos complexos. Tal reflexão permite compreender que o design ultrapassou a forma, a função, e se inseriu na cadeia de produção e consumo. Ao repensar o papel do design dentro da organização, é possível considerá-lo como articulador entre o diálogo da organização com o produto, com o serviço, com o fornecedor e com a distribuição, levando em consideração suas estratégias.

Ao associar design e estratégias, torna-se pertinente refletir sobre o que são as estratégias e quais pontos de contato há entre estratégia e design. Estratégia tem, historicamente, relação com movimentos militares, para os quais a tomada de decisão é fundamental para alavancar a vitória ou produzir a derrota. Nas esferas empresariais, a estratégia aparece de forma similar, uma vez que, em um mercado competitivo, as empresas estão atentas ao equilíbrio entre as posições de estarem à frente das outras ou de serem por elas ultrapassadas. Zurlo (2010) é um autor que propõe a estratégia como modeladora organizacional e a retoma como oriunda das táticas militares, abrangendo conhecimentos sobre a política, sociedade e economia, além de um meio

coletivo para alterar a realidade.

Outra forma de compreender a estratégia é como um conjunto de saberes técnicos e intuitivos para se alcançar algo. Por lidar com incertezas, o designer deverá analisar a cada momento os movimentos do projeto, ou seja, analisar as informações que chegam para a construção de cenários possíveis na execução do projeto (MAURI, 1996). A estratégia deve aliar arte e ciência, conjugando um saber criativo ao fazer racional. Mauri (1996) ainda explora o caráter projetual da própria concepção da estratégia, ao dizer que "planejar na organização significa pensar sobre o futuro, agir em perspectiva, racionalizar e organizar as decisões de acordo com os procedimentos formais de sua composição e articulação"⁶ (p. 25). Se a estratégia de Mauri (1996) alinha arte e ciência, vale retomar a ideia de Flusser (2007), que associa o design à capacidade de alinhar arte e técnica, os saberes intuitivos aos saberes técnicos. Assim, é possível considerar que estratégia e design têm pontos de contatos.

Lockwood e Walton (2009) exploram um dos pontos de contato entre estratégia e design. Usando o dicionário Webster's como referência, eles afirmam que estratégia é "um cuidado do plano ou método ou ainda, 'a arte de conceber ou empregar planos'"⁷ (LOCKWOOD; WALTON, 2009, p. 11) e mostram que entre os conceitos de design e estratégia existem semelhanças articuladas pelo projetar. Ainda, nessa mesma obra, há o destaque para uma das regras do design estratégico: trazer o design e o design *thinking* para dentro das organizações, como apoio ao desenvolvimento da estratégia corporativa. O alinhamento dos lados econômico, social e ambiental é um dos valores do design estratégico, e considerar design como processos, artefatos/serviços, é possibilitar benefícios ilimitados à empresa.

O pensamento de Zurlo (2010) se aproxima do de Lockwood e Walton (2009). Para o primeiro, se a aplicação da estratégia é um projeto, nada mais adequado do que alinhar uma disciplina que trabalha com projetos à estratégia. Para o citado autor, "a estratégia é causa e efeito de um processo coletivização e interativo para modificar a realidade" (ZURLO, 2010, p. 2). Sendo assim, design estratégico é um modo de operar a estratégia em um "sistema aberto", em que diversas disciplinas serão articuladas e diversos conhecimentos serão ligados pelo design, visando à criação de sentidos, ou seja, à agregação de novos conceitos aos produtos. O design estratégico irá definir a forma da estratégia, tendo como resultado um SPS, em que o produto, o serviço e a comunicação estão integrados de forma a auxiliar na criação da identidade da organização, quais valores ela deseja transmitir e, conseqüentemente, o seu posicionamento no mercado.

Nesse modo de projetar, Zurlo (2010) identifica três capacidades do design: ver, prever e fazer ver. A capacidade de ver está relacionada à capacidade de compreender os fenômenos observados, exteriores ao projeto. O designer deverá ter uma visão sistêmica que o capacitará para compreender o contexto em que a organização se insere. Desse modo, consegue-se identificar, catalogar e orientar a visão da empresa e a visão do próprio designer. Nesse processo não cabem ideias preconcebidas e, para melhor apreensão do contexto, é preciso conhecer a cultura na qual o projeto está inserido.

Devido a essas capacidades, o resultado desse processo será mais do que apenas um

⁶ Tradução do autor - "*planificare nell'impresa significa pensare al futuro, agire in prospettiva, razionalizzare e organizzare Le decisioni secondo procedure formalizzate di scomposizione e articolazione*"

⁷ Tradução do autor - "*a careful plan or method or as 'the art of devising or employing plans'*"

produto, mas sim um SPS, considerado por Zurlo (2010) como a parte visível das estratégias.

Meroni (2008), de modo mais pontual, define design estratégico como regras, crenças valores e ferramentas que irão alinhar mercado e sociedade ao meio externo, possibilitando desenvolver e manter sua própria identidade. A autora chama a atenção para a rápida mudança da sociedade atual, sendo necessário um novo SPS, que deve ser contextualizado e precisa da colaboração de vários agentes. As organizações precisam providenciar e entregar produtos e serviços que integrem o usuário, as suas necessidades e o seu contexto. O SPS pode ser visto como uma forma de dar identidade à empresa, para distingui-la das demais no mercado.

Por meio dessas reflexões observa-se que o design pode ser compreendido tanto como estratégia competitiva, em que a forma do objeto o diferencia dos demais, como atividade capacitadora de processos estratégicos, o design estratégico propriamente dito. Ao projetar visando ao SPS, estabelecem-se o diálogo e a construção de habilidades que integrem a empresa aos fornecedores, usuários e à produção em busca de soluções. Essas soluções irão além dos artefatos, ampliando a visão do problema em um sistema aberto pela equipe multidisciplinar, o que possibilitará que os projetos orientados pelo design estratégico, visando a um SPS, possibilitem o desenvolvimento de projetos de produtos e/ou serviços e/ou processos que resultarão na mudança do sistema como um todo.

2 O Mangá - a apropriação cultural

No Japão, as imagens fazem parte de uma cultura em que o desenho não foi banalizado ou considerado uma arte inferior, pelo contrário, a estética japonesa está intimamente ligada ao apelo visual (LUYTEN, 2012). Isso pode ser percebido em aspectos do cotidiano, na apresentação dos pratos e nas regras de vestuário, cuja padronagem do quimono e do *obi*⁸, assim como a própria sobreposição das camadas do quimono, devem se adequar às estações do ano ou às datas comemorativas, além do uso imprescindível do terno como símbolo de respeitabilidade. Como já salientado, a história do mangá remonta ao século XI, em que existiam rolos de pinturas, os *e-makimono*, cujas figuras representavam animais em cenas satíricas. No período do *Edo*, houve o uso de novos suportes e as ilustrações mostravam cenas eróticas, cômicas ou criticavam aspectos sociais.

Atualmente, consumido por milhões de pessoas, de todas as classes sociais e tribos, existem inúmeros gêneros de mangás no Japão, os quais confrontam desde a realidade e o cotidiano, até os sonhos e fantasias dessa sociedade. Essa segmentação dá-se por gênero, faixa etária e tipo de histórias, como terror, fantasia, eróticas, educativas, etc. Segundo Luyten (2005, p. 8), "a forma que mais reflete a tradição cultural imensamente visual são os mangás". A autora, em outra obra (2012), destaca a escrita japonesa na forma dos *kanji*, em que um ideograma poderá ter diversos significados. Portanto, para que se possa compreendê-los, é necessário conhecer o contexto em que ele está inserido. Tal reflexão tem como objetivo expor que, para o japonês, a estruturação de sua linguagem é análoga à leitura dos quadrinhos, sendo composta por uma sequência de imagens que só poderão ser decodificadas em seu todo, situando a estruturação do pensamento japonês na forma dos mangás, como diz Nakano (*apud* LUYTEN, 2012): "As pessoas, hoje em dia, no Japão, pensam sob a forma da linguagem do mangá".

⁸ Faixa que amarra o quimono.

O mangá moderno, que é reconhecido hoje, deve-se graças a Osamu Tezuka, o *mangaka*⁹ de Astro Boy, *Speed Racer*, A Princesa e o Cavaleiro, entre outros. O traço de Tezuka que se tornou marcante nos mangás são os olhos grandes e brilhantes. Porém, o mangá é mais do que uma revista em quadrinhos que têm personagens com olhos grandes, estilos de roteiros, diversidades temáticas, caráter educativo. Os mangás influenciam a indústria fonográfica; de artefatos diversos, como: bibelôs, roupas, materiais escolares; a indústria de serviços; o comportamento dos leitores, entre outros. (LUYTEN, 2005). Os mangás, cujos trunfos vão além da indústria da história em quadrinhos, influenciando a indústria audiovisual, bem como a de licenciamentos e de merchandising. No Japão há lojas especializadas na venda de produtos de *mangá* e *animes*. Em Tóquio há um bairro, o *Akihabara*, onde painéis eletrônicos, *colsplays* - pessoas vestidas como os personagens - e cafés temáticos se integram, criando um local onde a cultura do mangá se condensa. Enfim, os mangás acabaram por deixar de ser apenas quadrinhos, para serem uma presença constante na vida de seus leitores. Sua capacidade de influenciar outras áreas socioeconômicas e os representar simbolicamente colocam os mangás como uma cultura específica.

A cultura japonesa tem presença marcante em uma sociedade globalizada, com seus produtos circulando por diferentes partes do mundo, gerando impactos, inclusive o redesenho da cultura local em que se insere. Esse redesenho pode ser considerado pelo processo de hibridismo cultural, em que há a apropriação de valores de outra cultura. (BURKE, 2003). Assim, percebe-se que o mangá se destaca como um produto que possibilita esse processo de hibridismo cultural, especialmente no Brasil, onde está o maior núcleo de migração japonesa no mundo. A entrada do mangá no país se deu para manter o contato entre a língua japonesa e seus descendentes, e apenas nos anos 2000 é que os mangás foram editados no Brasil, pela editora JBC, com os títulos *Samurai X* e *Sakura Cards Captor*. No entanto, os *animes*¹⁰, os desenhos oriundos dos mangás, já faziam sucesso no país desde antes, com Cavaleiros do Zodíaco e *Dragon Ball*, o que facilitou a aceitação dos mangás. (BORGES, 2010). A influência da visualidade da cultura mangá pode ser percebida em diversos artefatos, de itens domésticos, passando pelo vestuário, da publicidade às pichações e grafismos nas ruas.

A opção escolhida para apresentar a cultura mangá é a de relacioná-la aos aspectos que ultrapassam as histórias em quadrinhos. Entende-se cultura a expressão dos saberes, normas, estratégias, mitos de um indivíduo na sociedade (BENTZ, 2012). Ao compreender o mangá como uma cultura, entende-se que ele é um produto de coletivização, resultante de uma sociedade e que explicita alguns de seus aspectos.

Embora a característica marcante dos mangás esteja em seus aspectos visuais, eles apresentam outros valores da sociedade japonesa, tornando-se uma representação da mesma. O mangá vai além de uma simples revista em quadrinhos, um passatempo, pois tem também uso educacional, não apenas para auxiliar a leitura dos *kanji*, os caracteres japoneses, mas para auxiliar no conteúdo didático das escolas, sendo apresentados os valores da cultura mangá por meio de publicações populares. A indústria movimentada pelo mangá extrapola o mercado editorial, passando pelas animações - *anime* -, pelos seriados de *life action-tokusatsu*, pela indústria fonográfica, atingindo os dubladores e as gravadoras, além da indústria de licenciamento

⁹ *Mangaka* - Autor e desenhista de mangá.

¹⁰ *Anime* - desenho animado japonês.

de produtos mais diversos.

Além da questão da visualidade dos mangás está o seu aspecto doutrinário, sendo doutrina considerada, neste trabalho, como um conjunto de ideias ou princípios a serem transmitidos. Primeiramente, é necessário considerar alguns aspectos da sociedade japonesa, como a disciplina, por exemplo, que implica a busca pela perfeição até mesmo nos rituais diários. O rigor também está na hierarquia: não se considera apenas o respeito aos mais velhos, mas toda a forma de se relacionar com os que estão em posição superior. A honra é seriamente considerada, resultando em pouca tolerância em relação aos comportamentos inadequados. Outro aspecto é a própria vida em sociedade, na qual o coletivo é colocado à frente do sujeito (ZAGONEL; CARVALHO, 2006).

Luyten (2005) menciona que tanto na década de 60, como na de 70, o crescimento econômico do Japão era o dobro dos países europeus. A importação de produtos nipônicos cresceu e, conseqüentemente, o mundo teve acesso não só aos produtos, mas a outros elementos que neles estavam contidos, como, por exemplo, o traço que segue a estética mangá. Ao longo dos anos, esse traço, simplificado e orgânico, foi se inserindo na sociedade ocidental. Em 1987, grandes acordos foram feitos entre editoras americanas e japonesas e na década de 90, de acordo com Luyten (1995), a indústria cinematográfica japonesa investiu cerca de cinco bilhões de dólares na produção de *anime*, o que resultou em mais qualidade e quantidade. Então, assim como Eco (2004) realça o crescimento econômico da burguesia inglesa do século XIX, com o surgimento de um padrão estético, a estética mangá conseguiu o fortalecimento de sua propagação mediante um forte investimento econômico.

Após o período pós-guerra, o Japão teve suas esperanças de expansão territoriais anuladas e precisou renunciar à formação de um exército forte, limitando o poderio militar do país. Como consequência, foi permitido ao povo japonês apenas dedicar-se ao trabalho, ao qual eles se dedicaram com disciplina. Conjuntamente, o japonês dedicou-se ao estudo, com o intuito de aumentar seu conhecimento. Esses dois movimentos impactaram a indústria japonesa. A partir da década de 60, o Ocidente passou a perceber a evolução da indústria nipônica no setor têxtil, estaleiro, automotivo e eletrônico, tornando-se referência, principalmente nos dois últimos mencionados. O fortalecimento da indústria, baseado em um alto padrão de qualidade, fez com que todos os objetos japoneses fossem assimilados a um nível superior de qualidade e, assim, iniciou-se um processo que estendeu tal pensamento a tudo o que fosse de origem japonesa. Esse senso comum ligado à eficácia japonesa tornou-se uma justificativa, um atributo de verdade, uma validação automática.

Se o que é japonês é visto como algo de qualidade, a aceitação pelo que vem desse país torna-se cada vez mais fluida e passa a ser cada vez mais replicada fora de sua origem, incorporando novos significados e símbolos, onde quer que seja inserida. Segundo Herskovic (2005), as séries animadas norte-americanas que surgiram após o boom dos *anime* e mangás foram influenciadas graficamente pelo estilo japonês. Ela ainda cita alguns exemplos, como: Batman do futuro (*Batman Beyond* – 1999-2001. FIG. 8); Super-Homem (*Superman* – 1996-2000); Homem-Aranha (*Spider-Man Unlimited* – 1999-2001); *X-Men: Evolution* (2000-2003) e As Meninas Superpoderosas (*Powerpuff Girls* 1997-2004). Nesses desenhos animados, é perceptível uma série de elementos do mangá, como os cabelos revoltos, os corpos longilíneos e talvez sua característica mais conhecida, os grandes olhos.

Ao se falar no povo brasileiro, fala-se em miscigenação, em multiculturalismo, devido às

diversas etnias existentes no país. A história do Brasil está associada à colonização portuguesa, ao comércio de escravos africanos, à vinda de imigrantes europeus e asiáticos em busca de oportunidades, sendo possível considerar que cada um desses povos manteve algumas características de sua cultura de origem e assimilou aspectos de outras ao entrar em contato com elas, havendo a miscigenação cultural, o hibridismo. No processo de hibridismo é possível identificar o sincretismo, por reconciliar expressões culturais, outrora vistas como antagônicas, por meio da identificação de seus aspectos similares, dos movimentos de conciliação e fusão cultural (BURKE, 2003).

No Brasil, maior colônia de japoneses e descendentes fora do Japão, os mangás tiveram importante papel como mantenedores da cultura e da língua. Como já mencionado, de acordo com a Associação Brasileira de Desenhistas de Mangá e Ilustrações (ABRADEMI)¹¹, com o fim da guerra, os imigrantes japoneses abandonaram o sonho de voltar ao Japão, mas mantiveram seus hábitos, como o de leitura e comunicar em japonês, e a facilidade da legibilidade dos mangás os tornaram aceitos e também disseminados pelo país. Foi em 1988 que começou a publicação de mangá no Brasil, com o lançamento de *O Lobo Solitário - Kozure Ōkami*, de Kazuo Koike. Contudo, Borges (2010) considera que “somente através da popularidade alcançada pelos animês na TV brasileira é que se consolidou a aceitação dos quadrinhos japoneses” (p. 4) pelo público não descendente, na década de 90, com o *anime* *Os Cavaleiros do Zodíaco*, que se tornou um sucesso estrondoso e aumentou o fascínio pelos mangás, incentivando, inclusive, vários brasileiros a frequentar escolas de japonês para poderem ler os mangás no idioma original.

Ainda, a influência do mangá pôde ser percebida em diversas obras: na produção de revistas que se denominam “mangá brasileiro”, como *Holy Avenger*, tida como o primeiro mangá brasileiro - criada por Marcelo Cassaro, Rogério Saladino e J.M. Trevisan e ilustrado por Érica Awano (FIG. 1); também em desenhos animados voltados para o público infantil, como *Sítio do Pica-pau Amarelo*, produzido pela Globo em parceria com o estúdio brasileiro Mixer e a 2DLab (FIG. 2); na criação de mascotes para produtos como os da *Bisnaguinha Seven Boys* (FIG. 3); e na revista *Turma da Mônica Jovem* – produzida pela MSP (FIG. 4).

Figura 1 - *Holy Avenger*

Figura 2 - Emília, Sítio do Pica-Pau Amarelo

Figura 3 - Mascote *Bisnaguinha Seven Boys*

Figura 4 - TMJ
edição 23

¹¹ Disponível em: <http://www.abrademi.com/news260399.htm>. Acesso em: 17 de maio de 2012.

Fonte: Awano¹²

Fonte: Emilia...¹³

Fonte: Mascote...¹⁴

Fonte: MSP (2010).

3 Desenvolvimento da segunda etapa do concept do SPS.

Como já salientado, esse trabalho é a continuação do desenvolvimento da pesquisa apresentada no IDEMI 2015, sobre o potencial do mangá como mediador cultural¹⁵. Na primeira etapa foram utilizadas as metodologias do design alinhadas com a semiótica, para explorar além de sua visualidade. Embora se acredite que após as análises do ateliê de design que atingiu-se parte do objetivo deste estudo, ainda acredita-se que é possível desenvolver mais o *concept* de SPS. Deve-se deixar claro que não se pretendeu esgotar as possibilidades do projeto, nem ao menos se acredita que isso é algo possível, porém pode-se explorar mais do que o respeito e o trabalho em equipe como os valores inspirados no mangá, no *concept* da gincana desenvolvida no ateliê de design.

Assim, a evolução que se propõe é o deslocamento do foco do *concept*, de uma gincana para a gamificação, pois a gincana é um evento isolado comumente associado aos jovens, enquanto a gamificação é um processo que está sendo amplamente explorado em diversas esferas da sociedade, como desafios, com regras, em que ocorre interatividade e os participantes recebem o feedback (KAPP, 2012). Na mecânica da gamificação pode-se utilizar de diversos elementos que estão nos jogos, como as premiações, os níveis de desafios enfrentados, a classificação dos jogadores, dentre outros. Para Simões et al (2012), esses são os elementos mais relevantes para serem aplicados em outras áreas. Com a gamificação espera-se que estimule o potencial educacional do mangá. De acordo com Simões et al:

Deterding et al (cit. Groh, 2012) estudaram a origem do termo gamification propondo uma definição abrangente: o uso de elementos de jogos em contextos não associados a jogos. A educação é uma área com elevado potencial para aplicação deste conceito (Lee, 2011), não se pretendendo ensinar com jogos ou através de jogos mas sim usar elementos de jogos como forma de promover a motivação e o envolvimento dos alunos (SIMÕES et al, 2012, p. 2094).

Assim a ideia é que a implantação da gamificação não esteja associada apenas a um clube recreativo. Pode-se levar esse projeto não apenas para o envolvimento de adolescentes, mas também como meio de engajamento em outras organizações, como escolas, indústrias, comércio. Para que se possa explorar seu potencial em outras organizações, deve-se fazer um mapeamento de quais valores querará focar, quais problemas a organização enfrenta. Desse modo, as provas poderão ser desenvolvidas para aprimorar o que for levantado na organização. Também, pode-se trabalhar tarefas que auxiliem no desenvolvimento de alguma competência ou habilidade.

Outra proposta que se faz, é explorar a gamificação considerando o processo como sendo

¹² Disponível em: <http://www.fiqbh.com.br/tag/holy-avenger>. Acesso em: 22 de março de 2014.

¹³ Disponível em: <http://sitio.globo.com/#personagens>. Acesso em: 22 de março de 2014.

¹⁴ Disponível em: <http://www.sevenboys.com.br/novo/pt/produtos/paes/bisnaguinhas>. Acesso em: 22 de março de 2014.

¹⁵ MOOD BOARD ICÔNICO, INDICIAL OU SIMBÓLICO? Quando a metodologia do design encontra Peirce. In: IDEMI - IV Congresso Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a Inovação, 2015, Florianópolis. Teria e Metodologia do Design, DP métodos e ferramentas de design, 2015.

de longo prazo, para que as ações propostas, com o respeito e a coletivização, sejam trabalhadas por mais tempo, uma vez que um de seus objetivos é gerar o engajamento dos participantes e o que se acredita que permitirá a incorporação do comportamento que se deseja alcançar, além de estimular a resiliência dos envolvidos. Portanto, acaba-se conciliando também outra característica percebida no mangá, a persistência.

Deve-se considerar que apesar de os valores orientais serem apreciados, o rigor e a seriedade excessiva da sociedade japonesa não são vistos de forma positiva, então, deverá ter, também, provas que estimulem apenas a diversão. Como argumento de que a diversão é algo necessário ao homem, inspira-se em Marcuse (1999), que por meio do jogo o homem se torna livre, experimenta a beleza, a mudança e a criação de identidade.

Para exemplificar como essas proposições poderiam ser usadas em outra organização que não fosse um clube recreativo, pensou-se em como seria levar esse projeto para uma faculdade com diversos cursos e perfis de alunos. A escolha por uma faculdade se dá por dois motivos: a autora vem de uma família de professores universitários e também é professora desde 2004; e durante a pesquisa era aluna de pós-graduação, o que a colocava em contato com dois lados das organizações universitárias.

Assim, fez-se um levantamento preliminar de problemas vivenciados em um ambiente universitário, destacando-se: o uso maciço de telefones celulares em sala de aula; assimilação do conteúdo; a dificuldade de relacionamento entre os próprios alunos; a dificuldade de relacionamento entre alunos e professores; e a higienização dos ambientes.

O uso maciço dos telefones celulares é abordado, por tirar a atenção do aluno do conteúdo lecionado. Essa falta de atenção sobre o que ocorre em sala leva a não interação entre alunos, professor e conteúdo. A falta de interação permite que o conteúdo seja rapidamente passado, sem que o professor tenha condições de avaliar se o aluno absorveu o que foi exposto, além de levá-lo a ter que preparar maior conteúdo para cumprir a carga horária. Mais conteúdo exposto também significa mais conteúdo a ser cobrado nas avaliações.

Para minimizar essa situação, acredita-se que os celulares são uma realidade, que as formas de interação promovidas pela internet são consideradas pelos alunos como mais atrativas do que o conteúdo lecionado pelos professores, em especial quando este envolve desenvolvimento teórico e pensamento crítico. Em vez de proibir o uso do celular, deseja-se explorar uma forma de usá-lo a favor da aprendizagem. A tarefa idealizada chama-se "Facenote", em que se pode aproveitar a rede social que atualmente é mais usada, o *Facebook*, para efetuar-la. Para cada matéria do semestre será criado um grupo secreto¹⁶ com os alunos e o professor da matéria. Caso tenha mais de uma turma, a competição será entre turmas. Caso tenha apenas uma turma da matéria, a competição poderá ser feita em grupos. A cada aula, no grupo secreto, o professor abre um *post*¹⁷ por equipe de alunos, com o assunto central a ser trabalhado na aula. E os alunos utilizarão esse *post* para colocar seus comentários, que funcionarão como as anotações de aula. A equipe que fizer a melhor anotação das aulas pontua. Haverá também perguntas relativas ao conteúdo e, a melhor resposta pontua. No final de cada mês a equipe vencedora recebe um ponto bônus. Ao final do semestre a equipe que tiver mais pontos bônus receberá

¹⁶ Grupo Secreto - tipo de página que tem acesso restrito no *Facebook*. As informações compartilhadas no grupo secreto só poderão ser vistas pelos componentes do grupo.

¹⁷ *Post* - forma como se disponibilizam informações no *Facebook*.

algum tipo de premiação. Essa premiação será definida pelo professor, havendo formas diversas de premiação, como, por exemplo, a equipe vencedora poderá, na avaliação final, cancelar uma questão.

Esse tipo de tarefa já contempla outro tipo de problema existente nas faculdades, a assimilação do conteúdo. Porém, se este é considerado pelos alunos como algo fácil, eles perdem o interesse; e se é considerado muito difícil, eles desistem da matéria. Assim, outra forma de que o conteúdo possa ser cobrado com certo grau de dificuldade é criar a competição entre as turmas, mesmo que elas estejam em períodos¹⁸ diferentes do curso. Na turma maior, a turma com a maior média por mês pontua. No final do semestre a turma que tiver a maior pontuação será premiada o que dependerá da disponibilidade financeira da faculdade. Dessa forma, como a média se dará pela pontuação da turma toda, isso estimulará a criação de grupos de estudo para que os alunos se apoiem no processo de aprendizagem, desenvolvendo também a coletivização.

Em relação ao problema de relacionamento entre professor e aluno, costuma ser identificado o distanciamento entre suas realidades, o que leva à sobrecarga de trabalhos, avaliações e leituras. Para diminuir o problema de relacionamento entre professores e alunos, propõe-se a tarefa: professor padrinho, em que haverá o apadrinhamento da turma por um professor, por determinado período de tempo. Esse tempo será determinado pela quantidade de semanas de aulas do semestre e a quantidade de professores do mesmo período. O professor padrinho auxiliará ao máximo os alunos no cumprimento das tarefas. Ao tornar-se padrinho de outra sala, o professor levará com ele o conhecimento da outra turma. Dessa forma, acredita-se que haverá o aprendizado, o compartilhamento de aprendizado e o seu aprimoramento.

A higienização é outra reclamação que se ouve nas faculdades, embora se ouça sobre as salas de aulas que o local que mais apresenta problemas de higienização são os banheiros. Para estimular que os alunos e professores tenham cuidado em manter o ambiente da faculdade limpo, haverá a tarefa: "Cada coisa em seu lugar", que pontuará para a turma que mantiver sua sala de aula mais limpa e organizada. Como o banheiro é um ambiente compartilhado entre as turmas, poderá ser pontuado o banheiro do andar mais limpo e esse ponto ser compartilhado entre as turmas do andar. Essa nota será atribuída pela equipe de limpeza da faculdade, que marcará o grau de dificuldade de limpar e organizar os ambientes após as aulas. A sala da turma que for a mais fácil de limpar e organizar pontuará. Essa pontuação será somada à pontuação da média de notas, assim, aproveita-se a premiação da mesma tarefa. Caso haja alguma irregularidade em alguma tarefa, a equipe que a promoveu deverá ser repreendida, perdendo seus pontos. Essa tarefa é inspirada nos alunos japoneses que limpam suas salas e seus banheiros, e assim tomam consciência da utilização do espaço coletivo.

Faz-se necessário lembrar que o caráter divertido deve ser contemplado. Ao longo do semestre haverá provas que o lado prazeroso será o mais explorado por meio de concursos, na tarefa: "Diversão, da nossa parte". As tarefas serão as mais diversas, muitas delas vieram pelo ateliê de metaprojeção, como: a melhor fantasia; campeonato de videogame; competição de dança. Outras que podem ser feitas são: a melhor self¹⁹ na faculdade; competição de karaokê;

¹⁸ Período é compreendido, neste trabalho, como o tempo semestral do curso, como em um curso de 10 semestres, os alunos que tiverem cursado e obtido aprovação nas matérias de três semestres estarão no 4º semestre. Vale dizer que a definição de qual período o aluno se encontra é uma determinação da faculdade.

¹⁹ Self são os autorretratos feitos com câmeras fotográficas.

melhor imitação de um professor; campeonato de truco; etc. Essas tarefas serão distribuídas ao longo do semestre e poderão ser repetidas, podendo-se premiar grupos ou o indivíduo e a determinação da premiação dependerá da disponibilidade financeira da faculdade, podendo ser desde a foto na *fan page*²⁰ da faculdade a uma bolsa para um curso de teatro.

A gamificação, por ser um processo, não terá um tempo para ser encerrada, mas deverá ser ligada à cultura da faculdade, fazendo parte da rotina acadêmica. O que poderá terminar são determinadas provas e atividades, que também poderão ser revistas e adequadas. Para manter os alunos engajados, estimulando a persistência deles, é que se optou por pontuações mensais além das semestrais, para que os alunos se sintam recompensados mais rapidamente, além das tarefas cujo objetivo maior é o entretenimento.

Nas páginas a seguir seguem-se diagramas para sintetizar essas proposições. O diagrama da FIG. 1 mostra os problemas detectados em faculdades e o da FIG. 2 exhibe as tarefas propostas para solucionar cada problema levantado. As setas verdes indicam qual solução se adéqua a qual problema. Ressalta-se que no desenvolvimento das tarefas surgiam formas de uma tarefa conseguir conciliar mais de um problema. Isso poderá ser percebido, no diagrama Soluções, da seguinte forma: a seta que sai do título da tarefa indica qual o problema de origem que ela deseja resolver, as outras setas indicam como a tarefa poderá resolver outros problemas. Ao se colocar o tempo como *ad infinitum*, detectou-se um novo problema: a longa duração da gincana, que visava à incorporação de valores e comportamentos, poderia ser um fator desestimulante, o que levou a considerar outras soluções, com o caráter de entretenimento, como já exposto.

²⁰ *Fan page* - página pública de organizações ou personalidades.

Figura 1 - Dificuldades

Fonte: autora.

Figura 2 - Soluções

Fonte: autora.

Por essa ser uma ação que fará parte do cotidiano da faculdade e os cursos terem duração média de dois a seis anos, tem um período longo em que os comportamentos que se deseja estimular sejam incorporados. Também se espera que, ao sair da faculdade, esses valores acompanhem todos os envolvidos nesse processo. Acredita-se também que o *concept* de gamificação é facilmente adaptado para diversas situações e organizações e tem um potencial de ampla aceitação, uma vez que a gamificação está incorporada na sociedade contemporânea.

4 Considerações Finais

Ao longo deste trabalho, compreendeu-se que os processos do design estratégico relacionam-se ao pensar integrado por múltiplos atores para a solução de um problema. Assim como procurou explorar o potencial do design estratégico no desenvolvimento de *concept* de projetos, por ele não se ater apenas às especificidades técnicas do produto, mas por se inserir também nas cadeias simbólicas, produtivas e de consumo do produto. Constatou-se também que o design estratégico articula conhecimentos e pontos de vistas diversos ao ter em seus processos equipes multidisciplinares, e o próprio termo produto não é mais restrito aos objetos, mas passa a englobar, também, processos e serviços. São essas compreensões que posicionaram o design estratégico em um sistema aberto e o possibilitaram alcançar soluções inovadoras.

Se o design estratégico se adéqua por habilidade em dialogar com diversas disciplinas em uma sociedade dinâmica, este trabalho usou-o para explorar as possibilidades de apropriação da cultura mangá no contexto brasileiro. Embora a visualidade seja a principal característica percebida no mangá, também estão expressos vários valores da cultura japonesa: os ideais de honra, o sentimento de pertencer a um grupo - a coletivização, a persistência, o respeito, a hierarquia, entre outros. Esses valores destacaram os mangás como doutrinadores que reforçam os princípios da sociedade japonesa. E trazem esses aspectos como um ideal que pode ser inspirador para seus leitores.

Deste modo, percebe-se há um grande potencial na cultura mangá que não está sendo apropriado pelas organizações, em especial nos valores comportamentais, e o que motivou o *concept* do projeto, o desejo de mudança em comportamentos culturais, mas que só se consegue em uma perspectiva de longo prazo. E se na proposição do ateliê a gincana é um evento isolado e tem o valor simbólico associado a algo infantilizado, a gamificação é um processo que poderá ser explorada por diversas organizações. Assim, ressalta que ao propor um novo modo de organizar os processos, este deve ser direcionado pelas necessidades da organização. Para que dessa forma possa se modificar e adaptar as ferramentas, para tornar o processo de projeto apto a cumprir seus objetivos.

Como objeto de pesquisas futuras, se deseja aplicar a pesquisa em uma instituição de ensino e verificar como esse *concept* de SPS irá funcionar.

5 Referências

- ABRADEMI. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENHISTAS DE MANGÁ E ILUSTRAÇÕES. **História do mangá antes da II Guerra**. Disponível em: São Paulo <http://www.abrademi.com/news260399.htm>. Acesso em: 17 de maio de 2012.
- BENTZ, I.M.G. **Cultura pela semiótica**. XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, CE – 3 a 7/9/2012. Disponível em <http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-2649-1.pdf>. Acesso em 12 de abril de

2014.

BORGES, P. **A influência dos mangás nas publicações de quadrinho no Brasil**. In: II CONGRESO INTERNACIONAL VIÑETAS SERIAS. Narrativas gráficas: lenguajes entre el arte y el mercado. Buenos Aires: Biblioteca Nacional, 2010.

BUCHANAN, R. **Design research and new learning**. Design Issues, v. 17, n. 4, pp. 3-23, Autumn, 2001.

BURKE, P. **Hibridismo Cultural**. Unisinos, Porto Alegre: 2003.

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Blücher, 2008.

CELASCHI, F. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007, pp. 15-56.

ECO, U. **História da beleza**. Rio de Janeiro: RecerD, 2004.

FLUSSER, V. **O mundo codificado**. Por uma filosofia do design e da comunicação. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

HERSKOVIC, C. **Chegando a Springfield: um estudo crítico sobre a série os Simpsons**. 295f. (Dissertação Mestrado – Cinema) - Escola de Belas Artes, UFMG, Belo Horizonte, 2005.

ISHIHARA, K. **As meninas superpoderosas e a influência japonesa: um paralelo semiótico**. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE SEMIÓTICA. Anais..., Vitória: CDPOINT, 2007.

KAPP, K. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education**. Pfeiffer, 2012.

LOCKWOOD, T.; WALTON, T. **Building design strategy: using design to achieve key business objectives**. Allworth Press, New York: 2009.

LUYTEN, S.M.B. **Histórias em quadrinhos: leitura crítica**. São Paulo: Paulinas, 1987.

_____. **Mangá: o poder dos quadrinhos japoneses**. São Paulo: Hedra, 2012.

_____. (org.) **Cultura pop japonesa: mangá e animê**. São Paulo: Hedra, 2005.

_____. **O sonho japonês e a difusão do Mangá**. Revista USP, 1995. Disponível em: <http://www.usp.br/revistausp/27/15sonia.pdf>. Acesso em: 16 de outubro de 2013.

MALDONADO, T. **Design industrial**. Lisboa: Edições 70, 1991.

MANZINI, E. **Artefatti: verso una nuova ecologia dell'ambiente artificiale**. Milano: Domus Academy. 1990.

MARCUSE, H. **Eros da civilização**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. MOLINÉ, A. **O grande livro dos mangás**. São Paulo: JBC, 2004.

MAURI, F. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.

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

MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blücher, 2010.

SIMÕES, J., AGUIAR, A., REDONDO, R., & VILAS, A. (2012). **Aplicação de Elementos de Jogos numa Plataforma de Aprendizagem Social**. In II Congresso Internacional TIC e Educação (pp. 2092–2099). Lisboa: U. Lisboa.

VERGANTI, R. **Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda**. The Journal of Product Innovation Management, v. 25, p. 436-456, 2008.

ZAGONEL, M.R.; CARVALHO, M.G. **Influência da cultura de origem dos descendentes de imigrantes japoneses no desempenho acadêmico e no concurso vestibular/2000 da UFPR**. Tuiuti: Curitiba: Ciência e Cultura, n. 38, p. 19-42, 2006.

ZURLO, F. **Design strategico**. In: XXI SECOLO, v. IV. Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.