

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/361164610>

CODESIGN E COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA: UMA PESQUISA-AÇÃO COM REFUGIADOS EMPREENDEDORES EM SÃO PAULO

Thesis · March 2022

DOI: 10.13140/RG.2.2.32944.64004

CITATIONS

0

READS

131

1 author:



Ricardo Lima de Mello

Universidade Anhembi Morumbi

10 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

RICARDO LIMA DE MELLO

***CODESIGN* E COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA:
UMA PESQUISA-AÇÃO COM REFUGIADOS EMPREENDEDORES
EM SÃO PAULO**

SÃO PAULO
2022

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

RICARDO LIMA DE MELLO

***CODESIGN* E COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA:
UMA PESQUISA-AÇÃO COM REFUGIADOS EMPREENDEDORES EM SÃO PAULO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação -
Doutorado em *Design*, da Universidade Anhembi Morumbi,
como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em
Design.

LINHA DE PESQUISA: *Design*: Meios Interativos e Emergentes
ORIENTADOR: Prof. Dr. Gilberto dos Santos Prado

SÃO PAULO

2022

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

RICARDO LIMA DE MELLO

CODESIGN E COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA: UMA PESQUISA-AÇÃO COM REFUGIADOS EMPREENDEDORES EM SÃO PAULO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação -
Doutorado em *Design*, da Universidade Anhembi Morumbi,
como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em
Design.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gilberto dos Santos Prado (Orientador)

Universidade Anhembi Morumbi – PPG *DESIGN*

Prof. Dr. Sérgio Nesteriuk

Universidade Anhembi Morumbi – PPG *DESIGN*

Prof. Dr. Jorge Alberto Silva Machado

Universidade de São Paulo (EACH)

Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof. Dr^a. Suzete Venturelli

Universidade Anhembi Morumbi – PPG *DESIGN*

SÃO PAULO

2022

*"A humanidade pode reconstruir o mundo,
mas evolução só vem a partir do cuidado."*

Humberto Maturana



Fonte: <https://tinyurl.com/mapabrasilrefugiados>. Acesso em 22 jul. 2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M527c Lima de Mello, Ricardo
CODESIGN E COOPERATIVISMO DE
PLATAFORMA: UMA PESQUISA-AÇÃO COM
REFUGIADOS EMPREENDEDORES EM SÃO PAULO /
Ricardo Lima de Mello. - 2022.
195f. : il.; 30cm.

Orientador: Gilberto dos Santos Prado.
Tese (Doutorado em Design) - Universidade Anhembi
Morumbi, São Paulo, 2022.
Bibliografia: f.173-195

1. codesign. 2. marcas coletivas. 3. e-democracia. 4.
cooperativismo de plataforma. 5. refugiados.

CDD 741.6

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha mãe, Laura, e a minha irmã, Renata, por terem me apoiado nesta trajetória e me incentivado desde o início na carreira de docente.

À minha esposa, Tiemi, por me acompanhar e apoiar nesta importante etapa acadêmica.

Agradeço a todos os professores doutores, integrantes da banca examinadora por me inspirarem nos temas pesquisados.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gilbertto Prado, por confiar na minha capacidade e por fornecer as diretrizes necessárias para esse trabalho.

Ao Prof. Dr. Sérgio Nesteriuk pela sua importante atuação no ensino de *design* no Brasil.

À Prof^a. Dr^a. Suzete Venturelli pelo compartilhamento de suas pesquisas e docência no campo de *design*.

Ao Prof. Dr. Jorge Machado, por me inspirar na defesa da e-democracia.

Ao Prof. Dr. Tomas Martins pelo fomento do cooperativismo de plataforma no Brasil.

Aos refugiados empreendedores que se mostraram tão resilientes em momentos difíceis e continuam sorrindo e olhando o mundo de forma positiva e inspiradora.

Agradeço também a todos os envolvidos diretamente e indiretamente nessa pesquisa, como os estudantes, especialistas e empresas parceiras que contribuíram para o resultado final desse trabalho.

RESUMO

O cooperativismo de plataforma, movimento criado por Trebor Scholz, como alternativa econômica ao crescimento do modelo exploratório das plataformas digitais capitalistas, sugere elevar as cooperativas (modelo empresarial criado no século XIX) a um novo patamar que explore as potencialidades da cultura digital, participativa e democrática. Para essa transformação digital é necessário superar os desafios existentes no modelo cooperativista e suas aplicações nesse novo ambiente digital.

Através da criação de um laboratório vivo universitário (*Living Lab*), o *codesign* foi aplicado em pesquisa-ação com refugiados empreendedores e estudantes universitários, na cidade de São Paulo, para identificar alternativas à criação de uma infraestrutura comum e simbiótica entre as partes envolvidas, com foco na inovação social.

Como resultado da pesquisa, foi identificado que o caminho para o fomento, fortalecimento e governança dos arranjos produtivos coletivos baseados em plataforma no País, seria através de marcas coletivas desenvolvida com o apoio de estudantes universitários que atuariam como *metacodesigners*. Essa seria como forma de acolher, conectar, educar, engajar, suportar financeiramente e tecnicamente os microempreendedores e manter a inovação social de forma contínua e sistemática.

Palavras-chave: *codesign*; e-democracia; refugiados; cooperativismo de plataforma; marcas coletivas.

ABSTRACT

Platform cooperativism, a movement created by Trebor Scholz, as an economic alternative to the growth of the exploratory model of capitalist digital platforms, suggests raising cooperatives (business model created in the 19th century) to a new level that explores the potential of digital, participatory and democratic. For this digital transformation, it is necessary to overcome the existing challenges in the cooperative model and its applications in this new digital environment

Through the creation of a university living laboratory, codesign was applied in action research with entrepreneurial refugees and university students, in the city of São Paulo, to identify alternatives to the creation of a common and symbiotic infrastructure between the parties involved, with a focus on social innovation.

As a result of the research, it was identified that the path to the promotion, strengthening and governance of collective productive arrangements based on platform in the country would be through collective brands developed with the support of university students who would act as metacodesigners. This would be a way of welcoming, connecting, educating, engaging, financially and technically supporting micro-entrepreneurs and maintaining social innovation in a continuous and systematic way.

Keywords: codesign; e-democracy; refugees; platform cooperativism; collective brands.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Topologia de redes	23
Figura 02 - Criação de valor em conjunto, conexões significativas, onde as conexões não são o fim em si.....	24
Figura 03 - Doze etapas de um ciclo de pesquisa-ação	28
Figura 04 - Empreendedores indígenas venezuelanos.....	33
Figura 05 - Disposição em empreender pelos refugiados.....	34
Figura 06 - Setores de atuação dos refugiados empreendedores em São Paulo	35
Figura 07 - Plataforma Refugiados Empreendedores.....	35
Figura 08 - Mapeamento das principais trajetórias que o empreendedor migrante percorre no País	37
Figura 09 - Pirâmide da desigualdade brasileira.....	39
Figura 10 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.....	42
Figura 11 - Dinâmica exponencial da rede.....	47
Figura 12 - Etapas do processo do <i>codesign</i>	51
Figura 13 - Metaprojeto e o seu caráter transdisciplinar e retroalimentar	56
Figura 14 - Estrutura Rizomática	57
Figura 15 - Níveis de licenças públicas do <i>Creative Commons</i>	58
Figura 16 - Exemplo da estrutura de uma casa e suas camadas	59
Figura 17 - Soluções habilitantes e desabilitantes.....	61
Figura 18 - Possíveis atores locais para o projeto de <i>codesign</i> com refugiados	62
Figura 19 - Etapas da transformação social, do individual ao coletivo.....	63
Figura 20 - Seis etapas do design de inovação social.....	69
Figura 21 - Componentes de um <i>Living Lab</i>	76
Figura 22 - Escala de implementação de projetos de LL universitários	78
Figura 23 - Número de cooperativas registradas no sistema OCB.....	94
Figura 24 - Números do cooperativismo por ramo.....	95
Figura 25 - Jogo de tabuleiro <i>Co-opoly</i>	97

Figura 26 - O ensino do cooperativismo para crianças e jovens	98
Figura 27 - Letramento digital e habilidades para o século XXI.....	102
Figura 28 - Organização do trabalho em torno de processos e autogestão nas cooperativas em rede	103
Figura 29 - Modelo organizacional <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>	104
Figura 30 - Modelos Holocracia vs. Hierarquia	105
Figura 31 - Exemplo da estrutura de um hólon.....	106
Figura 32 - Metaverso <i>Decentraland</i> criado na <i>blockchain</i>	110
Figura 33 - Valores do velho e do novo poder.....	114
Figura 34 - Trabalhador de plataforma digital “uberizada”.....	116
Figura 35 - Cooperativismo de Plataforma vs. Capitalismo de Plataforma.....	117
Figura 36 - Time de empreendedoras migrantes da <i>UP&GO</i> de Nova Iorque....	118
Figura 37 - Catador de material reciclável usando o <i>app</i> CATAKI.....	119
Figura 38 - Processo de <i>design</i> do Kit do Cooperativismo de Plataforma	120
Figura 39 - Anúncio de apoio a pequenos empreendedores da <i>startup</i> Vem de Bolo	124
Figura 40 - Anúncio de entrega em até 3h para todo o Brasil da Giuliana Flores.....	124
Figura 41 - Estrela das qualidades democráticas das plataformas digitais.....	125
Figura 42 - <i>Wiki</i> de suporte ao processo de codesign do kit do cooperativismo de plataforma.....	136
Figura 43 - Marca “Café das Mulheres” da AMUCAFÉ	141
Figura 44 - Modelo FLIRT de desenvolvimento de marcas.....	142
Figura 45 - Água AMA da Cervejaria AMBEV.....	144
Figura 46 - Marcas de cervejas regionais da AMBEV.....	145
Figura 47 - Evento de abertura do time no campus Paulista	148
Figura 48 - Trilha de um projeto Enactus.....	149
Figura 49 - Encontro inicial do time, de forma presencial e remota, com o mentor do Enactus Brasil no espaço AnhembiUP na Vila Olímpia em São Paulo.....	149
Figura 50 - Mural colaborativo com o levantamento de dados secundários para pesquisa	150

Figura 51 - Refugiados empreendedores apoiados pelo time de voluntários da Anhembi Morumbi no primeiro semestre de 2021.....	153
Figura 52 - Encontro remoto com os estudantes voluntários do projeto.....	154
Figura 53 - Resultado mentoria Migraflx e Anhembi Morumbi	155
Figura 54 - Apresentação das personas e mapa de empatia dos refugiados empreendedores.....	156
Figura 55 - Yones Al Nabulsi e Noura Alkalas: refugiados sírios franqueados Nutty Bavarian.....	157
Figura 56 - Modelo de microfranquia social com carrinhos da Nutty Bavarian.....	158
Figura 57 - Marca criado pelos estudantes para representar o projeto.....	160
Figura 58 - Serviço de lavanderia <i>delivery</i> gerenciado por um aplicativo.....	161
Figura 59 - Cerveja artesanal Baru <i>Beer</i>	162
Figura 60 - Robô Salam Nuri, criado para sensibilizar as pessoas sobre os refugiados.....	164
Figura 61 - ChatBot de respostas automáticas “Chama”.....	164
Figura 62 - Mapa mental do ecossistema em desenvolvimento do Projeto <i>Kalanchoe</i>	166

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critério de renda familiar per capita.....	39
Tabela 2 - Contraste entre princípios da inovação aberta e fechada.....	65
Tabela 3 - Gerações de construções de marca.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising.

ACI – Aliança Cooperativa Internacional.

ACNUR – Agência da ONU para Refugiados.

AGS – Assembleia Geral dos Sócios.

AMUCAFÉ – Associação das Mulheres do Café do Norte Pioneiro do Paraná.

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária.

APAFE – Associação dos Produtores Agroextrativistas da Floresta Nacional de Tefé e Entorno.

Aprocan – Associação de Produtores de Queijo Canastra.

ARPAnet – *Advanced Research Projects Agency Network*.

ASSEVE – Associação dos Empreendedores Solidários do Vale da Esperança.

CA - Conselho de Administração.

CDIP – Comitê sobre Desenvolvimento e Propriedade Intelectual.

CE – Comitê Educativo.

CF – Conselho Fiscal.

CLL – *Campus as a Living Lab*.

COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia.

DAO – *Decentralized Autonomous Organization*.

DYI – *Do do it yourself*.

EACH – Escola de Artes, Ciências e Humanidades Desenvolvido por Sistemas.

ENoLL – *European Network of Living Labs*.

ESG – *Environmental, Social and Governance*.

EESC – *European Economic and Social Committee*.

EUA – Estados Unidos da América.

FabLab – *Fabulous Laboratory*.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos.

FSF – *Free Software Foundation*.

HECSA – Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Educação, Artes e Humanidades da Universidade Anhembi Morumbi em São Paulo.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ICT – Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação.

IDRC – Centro de Pesquisa de *Design* Inclusivo.

IDR-PR – Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná.

IES – Instituições de Ensino Superior.

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares.

ITS Rio – Instituto Tecnologia e Sociedade.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

IWCA – Aliança Internacional das Mulheres do Café.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.

LL – *Living Lab*.

MEC – Ministério da Educação.

MEI – Microempreendedor Individual.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual.

OMS – Organização Mundial da Saúde.

ONU – Organização das Nações Unidas.

OSI – *Open Source Initiative*.

P2P – *Peer to Peer Network*.

PCC – Consórcio de Cooperativismo de Plataforma.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

PME – Pequenas e Médias Empresas.

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

UAM – Universidade Anhembi Morumbi (SP).

UFMS – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

UNHCR – *United Nations High Commissioner for Refugees*.

UFABC – Universidade Federal do ABC.

UFPR – Universidade Federal do Paraná.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

USP – Universidade de São Paulo.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
PROPOSIÇÃO DA PESQUISA	27
OBJETIVOS	27
OBJETIVO GERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
METODOLOGIA	28
CAPÍTULO 01 – INOVAÇÃO SOCIAL, CODESIGN E O PROTAGONISMO	
UNIVERSITÁRIO	31
1.1 Os refugiados e migrantes empreendedores	32
1.2 Empreendedorismo de impacto social	37
1.2.1 A geração de empreendedores com propósito social	40
1.2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS)	41
1.3 Desafios complexos da sociedade em rede	44
1.3.1 O <i>designer</i> no protagonismo das mudanças sociais	44
1.3.2 Organizações como organismos vivos	46
1.4 Do <i>design</i> participativo ao <i>codesign</i>	49
1.4.1 Construção de redes e relações sociais	50
1.4.2 Ambientes <i>on-line</i> de <i>codesign</i>	53
1.4.3 <i>Codesign</i> com pequenos grupos de trabalho	54
1.5 <i>Metadesign</i> , <i>seeding</i> e o <i>codesign</i>	54
1.6 <i>Design</i> social, tecnologias sociais e inovação	60
1.6.1 Inovação social	62
1.6.2 Inovação aberta e fechada	64
1.6.3 Inovação aberta para pequenos negócios	67
1.6.4 Redes de inovação aberta para PMEs	67
1.6.5 Processo de inovação social	68
1.7 O papel social e democrático do <i>design</i>	70

1.8 O <i>design</i> no processo de aprendizagem.....	71
1.8.1 <i>Codesign</i> como processo educacional.....	72
1.8.2 A educação na prática pelo modelo de empresa-escola	74
1.9 Os laboratórios vivos para a inovação social	75
1.9.1 <i>Living Labs</i> universitários	77
1.9.2 Um caminho de projeto pela extensão universitária.....	79
1.9.3 As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP)	80
1.9.4 A criação de um time multidisciplinar de universitários.....	81
CAPÍTULO 02 – A E-DEMOCRACIA ECONÔMICA E OS MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADOS EM PLATAFORMA.....	83
2.1 Da e-democracia política para a econômica.....	84
2.1.1 Modelos econômicos alternativos ao capitalismo	88
2.1.2 Democracia econômica e solidária.....	90
2.1.3 Economia solidária	91
2.1.4 O modelo do cooperativismo	92
2.1.5 Os sete princípios do cooperativismo	95
2.1.6 O fomento das práticas cooperativistas na educação.....	96
2.1.7 Desafios das cooperativas e a transformação para uma cultura digital.....	98
2.1.8 Mudanças para modelos organizacionais em rede.....	103
2.1.9 Confiança e a reciprocidade no cooperativismo	107
2.1.10 Organizações autogestionárias.....	108
2.1.11 O <i>blockchain</i> e os novos modelos de empresas autônomas descentralizadas (DAO).....	108
2.2 Modelos de negócios baseados em plataforma.....	110
2.2.1 A busca da inteligência coletiva nas comunidades virtuais	113
2.3 A uberização dos negócios e a <i>Gig Economy</i>	115
2.3.1 O cooperativismo de plataforma.....	116
2.3.2 Kit do cooperativismo de plataforma.....	119
2.3.3 Orquestração de redes.....	122
2.3.4 A orquestração de rede pelas plataformas	122

2.3.5 Avaliação do equilíbrio de plataformas pró-democráticas.....	124
2.4 O cooperativismo aberto	126
CAPÍTULO 03 – A TRANSIÇÃO PARA O DIGITAL COMMONS	129
3.1 O conceito emergente dos <i>commons</i>	130
3.1.1 Governança e protocolos sociais.....	132
3.2 O novo comum do conhecimento na era da internet.....	133
3.2.1 A produção e gestão do conhecimento coletivo em ambientes digitais	134
3.2.2 O uso de marcas para a governança coletiva dos negócios	138
3.2.3 O modelo FLIRT da <i>Wikibrands</i>	142
3.2.4 As estratégias sociais de marcas de grandes empresas	143
CAPÍTULO 4 – A APLICAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO COM OS REFUGIADOS	147
4.1 FASE 01 - A formalização do time de empreendedorismo social Enactus Anhembi Morumbi	148
4.2 FASE 02 - O levantamento de dados secundários e primários	150
4.3 FASE 03 - A busca de parceiros no mercado.....	151
4.4 FASE 04 - Os primeiros contatos com os empreendedores refugiados.....	151
4.5 FASE 05 - A criação das personas dos refugiados empreendedores	155
4.6 FASE 06 - Organização de eventos abertos com especialistas.....	156
4.7 FASE 07 - Criação do propósito do projeto e a marca <i>Kalanchoe</i>	159
4.8 FASE 08 - Elaboração da ideia central do projeto	160
4.9 FASE 09 - A preparação do espaço de construção coletiva das marcas.....	162
4.10 FASE 10 - Grupos de estudo sobre o cooperativismo de plataforma.....	166
CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
BIBLIOGRAFIA	173

GLOSSÁRIO

Blockchain - sistema que permite rastrear o envio e recebimento de alguns tipos de informação pela internet. São pedaços de código gerados online que carregam informações conectadas, como blocos de dados que formam uma corrente.

Codesign - processo complexo, contraditório, às vezes antagônico, no qual diferentes partes interessadas, propõem suas habilidades específicas e cultura. É uma conversa social em que todos podem trazer ideias e agir, mesmo que essas ideias e ações possam, às vezes, gerar problemas e tensões.

Commons - instituições que possibilitariam a gestão ou governança do comum, de acordo com diversas regras estabelecidas pelos envolvidos na sua criação em que o sucesso dependeria da densidade das relações sociais do grupo.

DAO - organização representada por regras codificadas, como um programa de computador transparente. Ela é controlada por seus membros e não influenciada por um governo central.

E-democracia - visa à criação de novos processos e novos relacionamentos entre governos e cidadãos, estimulando a interação social para promover a participação cidadã e a transparência das ações.

Gig Economy - formas de emprego alternativo, que vão desde a prestação de serviços por aplicativo ou o trabalho de autônomos, por exemplo.

Holocracia - conjunto de regras de redistribuição de autoridade e aproveitamento das ideias e opiniões de todos, de forma transparente e ágil, comparando uma empresa com o desenvolvimento de uma cidade.

Living Lab - espaços físicos ou virtuais, onde com a colaboração de empresas, governo, instituições de ensino e usuários, acontece um processo colaborativo para a criação, prototipagem, validação e teste de novas soluções em contextos reais.

Marketplace - é um tipo de plataforma de e-commerce que reúne vários lojistas em um mesmo ambiente de vendas.

Migrante - Uma pessoa que se desloca, em geral, de forma voluntária, de seu país de origem para outro, com intenção de se estabelecer por algum tempo no Estado de acolhida.

P2P - é uma arquitetura de redes em que cada par, ou nó, coopera entre si para prover serviços um ao outro, sem a necessidade a priori de um servidor central. Todos os pares são clientes e servidores.

Refugiado - O refúgio também pode ser solicitado quando há uma situação de guerra ou conflito interno no país de origem. Pode ter relação com diferentes tipos de perseguição: de etnia, religião, convicção política, entre outros.

INTRODUÇÃO

Em 2017, apresentei a dissertação de mestrado sobre, como a aplicação do *codesign* poderia ajudar na construção de uma democracia mais direta, aberta, inclusiva e participativa (e-democracia) através do uso da tecnologia para a construção coletiva de leis de iniciativa popular. Modalidade existente na Constituição Federal de 1988, mas ainda pouco utilizada e difundida no País.

Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de comunidades virtuais de desenvolvimento de *software open source*, como a Fundação Mozilla e a *Wikipedia*, que são reconhecidas pela capacidade de mobilizar e engajar pessoas de diferentes culturas e regiões em torno de seu propósito (não financeiro) e valores compartilhados. Também foram analisadas plataformas nacionais com o potencial de atender esse propósito, como a *Wikilegis*¹ e o *Mudamos*⁺² (MELLO, 2017, p. 97).

Na pesquisa, confirmei a possibilidade de aplicar o *codesign* de forma híbrida³ e de forma assíncrona⁴, para ampliar o acesso e aproximar os cidadãos interessados em solucionar desafios que vivenciam em seu cotidiano, constituindo pequenos grupos de trabalho conectados em rede (Ibid.).

As considerações finais da dissertação, apontaram uma continuidade da pesquisa sobre o *codesign* e a e-democracia para uma esfera além da política, como também a econômica, estando presente e sentida no dia a dia das pessoas na educação e no trabalho.

Esse pensamento não é novo, desde o fim do século XIX, o francês Marc Sangnier já afirmava no movimento social católico *Le Sillon*, que a democracia política é insuficiente, que o trabalhador não apenas deveria ter um título de eleitor para nomear um representante político, mas que também pudesse ser capaz de participar da direção dos negócios da organização em que trabalhava (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 519).

Falar de e-democracia no Brasil ainda é um assunto tão novo quanto a democracia em si, mas felizmente cresce na velocidade do avanço tecnológico e da ampliação do acesso à internet móvel.

Thomas Friedman, colunista do jornal americano, *The New York Times*, defende que a velocidade de avanço das tecnologias superou a capacidade humana e defende que as pessoas precisam aprender de forma mais rápida e os governos precisam governar de forma mais inteligente (FRABASILE, 2018).

1 Software desenvolvido pelo *Lab Hacker* em Brasília (DF) para a edição coletiva de leis federais.

2 Desenvolvido pelo ITS Rio - Instituto Tecnologia e Sociedade para a mobilização de leis de iniciativa popular.

3 Ocorrem em ambientes presenciais e em virtuais

4 Interações por grupos de pessoas diferentes em momentos diferentes

Baseado no pensamento de Aristóteles, a democracia faz parte da natureza humana e sendo assim, faz parte do seu próprio desenvolvimento pessoal.

O homem é um animal político, o que significa que um animal com uma propensão inata a desenvolver comunidades complexas do tamanho de uma cidade ou vila. Como um animal político, em contraste com a sua família e vida no clã, o homem vive na sua racionalidade, mais plenamente na criação de leis e tradições (NATUREZA..., 2021).

No mesmo ano que conclui a dissertação de mestrado, *O International Journal of CoCreation in Design and the Arts* publicou uma chamada de artigos com o tema *Repositioning Codesign in the Age of Platform Capitalism: From Sharing to Caring*, convocando pesquisadores internacionais, a encarar o *codesign* como uma prática profissional e ativista, e propor alternativas ao emergente crescimento de uma economia baseada em plataforma, ou o capitalismo de plataforma. A prática de *codesign* poderia ser inserida nesse contexto de alguma forma para criar o que chamaram da economia do cuidado (*care economy*) e trabalho decente, orientada para nutrir uma colaboração respeitosa, transformadora e ir além da busca do lucro financeiro (AVRAM et al., 2019).

20

O objetivo a ser explorado, foi de como oferecer alternativas ao capitalismo de plataforma de maneira viável, sustentável e responder a diversas, às vezes até conflitantes, necessidades e desejos de indivíduos e coletivos. Três alternativas norteadoras de pesquisas foram traçadas nessa convocação:

1. Qual o papel do *codesign* no estabelecimento de novas e diferentes formas de atividades e sistemas econômicos baseados em comuns?
2. Como o caráter colaborativo do *codesign* se inter-relaciona com a mercantilização das relações sociais digitais?
3. Como o *codesign* poderia ser interrogado, redefinido e avaliado como um meio de incentivar o cuidado e a colaboração social?

Percebi nesse momento, uma oportunidade de realizar uma pesquisa prática sobre o *codesign* e associá-lo a projetos de impacto social que vislumbrassem a criação de modelos empresariais inovadores, abertos, coletivos e participativos considerando a realidade empresarial brasileira e que respondessem os questionamentos apontados acima.

É fato que as empresas, principalmente as de capital aberto, têm sido pressionadas pelo mercado a adotarem novas posturas e atitudes

mais firmes e socialmente inclusivas, para serem as protagonistas da reconstrução de um cenário de crise multisetorial que foi agravado pela pandemia do coronavírus (BERTÃO, 2013). O indicador ESG⁵ tem sido adotado como um dos critérios para medir os impactos sociais e ambientais de uma empresa e atrair investimentos. Essas três letras são definidas da seguinte forma:

- **Ambiental (Environmental):** diz respeito às práticas da empresa no que concerne à conservação do meio ambiente.
- **Social:** a letra S tem relação com a maneira como a empresa lida com as pessoas que fazem parte dela e as comunidades de seu entorno.
- **Governança:** tem relação com a administração da empresa, como a sua conduta corporativa, por exemplo (DISTRITO, 2021).

Outra iniciativa que indica mudanças no contexto empresarial é a certificação internacional “B Corp”⁶, criada em 2006 nos Estados Unidos, para validar negócios que buscam equilibrar propósito social e lucro a partir de critérios que incorporam princípios do Pacto Global da ONU e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). As empresas são legalmente obrigadas a considerar o impacto de suas decisões sobre seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Essa certificação mede o desempenho social e ambiental de uma empresa no longo prazo. Em 2021, o total era de 200 empresas certificadas no Brasil e 3.500 em todo mundo (BARBOSA, 2021).

21

A gestão democrática, ou a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões das empresas, seria por exemplo, uma medida social a ser adotada e considerada pelas organizações, mas não é ainda uma realidade vivida pela maior parte da classe trabalhadora no Brasil, mesmo sendo um item previsto na Constituição Federal de 1988 (DARDOT, LAVAL, 2017, p. 191).

Cada vez mais, as corporações tradicionais têm participantes que confundem a linha entre os membros internos e externos da organização. Os participantes estão contribuindo para os resultados financeiros das empresas de fora, mas as empresas estão tendo dificuldade em alinhar incentivos com essas partes interessadas. Conforme as empresas crescem, elas não são mais capazes de manter um relacionamento sustentável com esses participantes (SCHECTER, 2021).

5 ESG é a sigla em inglês para as palavras *environmental, social and governance*, que, em português, podem ser traduzidas como “ambiental, social e governança” (DISTRITO, 2021).

6 *Certified B Corporation*. Disponível em <https://bcorporation.net/>. Acesso em 19 out. 2021.

Longe de ser algo simples e rápido, pois envolveriam mudanças estruturais e culturais enraizadas nas corporações e superar a resistência de modelos de comando e controle, tradicionais do século XX, para a transição a modelos mais ágeis que busquem conexão e colaboração entre pessoas de dentro e de fora da empresa.

Tapscott, Williams (2011, p. 365) alertam que precisamos de uma nova espécie de líder para sermos bem-sucedidos nesse momento confuso e caótico. Pessoas seguras que enxerguem além apenas da riqueza dos acionistas nas empresas, mas sim, a melhora da situação do mundo a curto, médio e longo prazo e que inspirem outros nesse propósito.

É necessário observar também, o crescimento dos microempreendedores individuais (MEIs), que no final de 2020, somavam 11.262.383 MEIs ativos, correspondente a 56,7% do total de negócios em funcionamento no país e uma alternativa para o combate ao desemprego (GOVERNO DO BRASIL, 2021).

A criação de uma empresa no formato MEI, pode ser uma porta de entrada para novos empreendedores amadurecerem e ganharem confiança no mundo dos negócios para, futuramente trilharem caminhos mais coletivos, cooperativos e democráticos através de uma cooperativa, por exemplo.

22

As cooperativas são consideradas empresas sociais, assim como associações e demais arranjos coletivos, e estão sendo consideradas pela Comissão Europeia, como um dos principais caminhos para resgate da economia pós pandemia do COVID-19. Mas existem desafios nesse modelo: o acesso às finanças e investimentos, baixo grau de reconhecimento no mercado, diferentes ambientes regulatórios pelos países europeus e a falta de habilidades empreendedoras dos envolvidos (VOINEA, 2020).

Uma empresa social é uma operadora na economia social cujo principal objetivo é ter um impacto social em vez de lucrar com seus proprietários ou acionistas. Atua fornecendo bens e serviços para o mercado de forma empreendedora e inovadora e utiliza seus lucros principalmente para atingir objetivos sociais. É gerenciado de forma aberta e responsável e, em particular, envolve colaboradores, consumidores e *stakeholders* afetados por suas atividades comerciais (EUROPEAN, 2021, Tradução nossa).

O cooperativismo é uma filosofia de vida que busca o bem-estar social entre seus cooperados, é um movimento mundial. Mais de um bilhão de pessoas estão envolvidas em cooperativas de alguma forma, sejam como cooperados, clientes ou trabalhadores (REAME, 2008, p. 99).

Nesse modelo, se busca potencializar os cooperados em relação àquilo que individualmente eles não conseguiriam ou teriam grandes dificuldades, como exemplo: compra coletiva de insumos, acesso à informação e tecnologia, venda conjunta da produção, baratear a atividade de armazenamento, dentre outros (Ibid.).

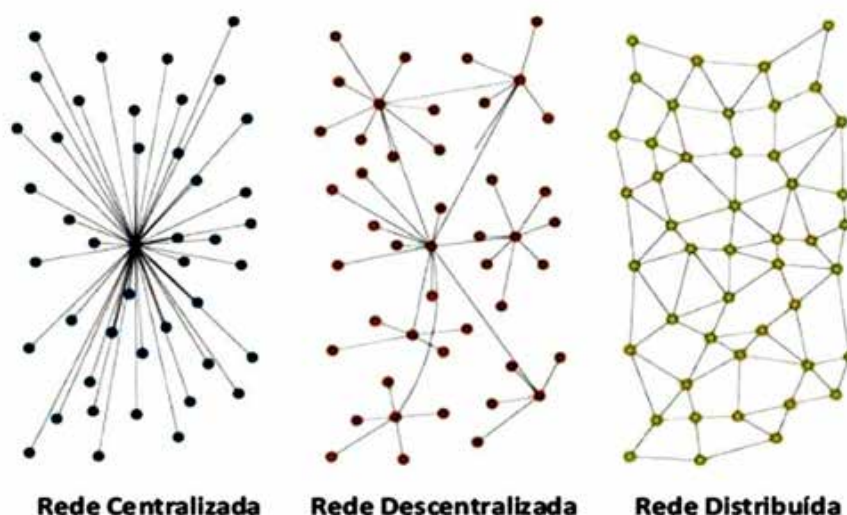
As cooperativas ganham espaço principalmente em situações de crise, como evidenciado no colapso sistemático causado pela pandemia global do coronavírus (BOFF, 2020). O Papa Francisco, também tem se posicionado por uma nova economia mais justa, fraterna, sustentável e com um novo protagonismo de quem hoje é excluído. Em um evento realizado em 2020, chamado de “A economia de Francisco”, declarou que não há razão para se ter tanta miséria no mundo, sendo necessário construir novos caminhos econômicos, já que não faltam recursos e nem dinheiro, mas faltam justiça e a partilha correta desses recursos. Atualmente, 1% da população mundial detém mais riqueza do que os restantes 99% (LIMA, 2020).

Viiver sem essa desigualdade parece ainda algo distante. Para Gaiger, (2020, p. 6), uma das causas principais da crise global é o fato da lógica de acumulação capitalista se ter desprendido da própria vida, tornando-se antissocial por excelência.

Deheinzelin, Cardoso (2019, p. 13) indicam que estamos vivendo uma transição de modelo político e econômico, onde passamos de um modelo centralizado para um modelo atual descentralizado e agora, para um modelo distribuído em rede, que ainda está sendo revelado (Figura 01). Para as autoras, estamos na passagem de algo que não nos serve mais para algo ainda desconhecido e não há como voltar, apenas uma tendência à resistência a essa mudança como apontam também Tapscott, Williams (2011, p. 365).

23

Figura 01 - Topologia de redes



Tapscott, Williams (2007, p. 9) indicaram que novos modelos organizacionais foram criados com menos ou nenhuma hierarquia. Deram o nome de *Wikinomics*, ou Wikonomia, o modelo de economia digital baseada em um modelo mais aberto, participativo, compartilhado, conectado, global, coletivo e descentralizado, que seria a *modus operandi* das empresas que irão sobreviver na atualidade.

Tapscott, Williams (2011, p. 362) afirmam que demos um salto grande em tecnologia, como passamos o nosso tempo, nos relacionamos, como somos onipresentes atualmente, como aprendemos, planejamos e até como pensamos, mas que a era da inteligência em rede, será necessário dar um passo para trás e repensar o estilo de vida que queremos de verdade, se seremos escravos ou senhores dessas novas tecnologias.

Bilhões de indivíduos conectados podem agora participar ativamente da inovação, da criação de riqueza e do desenvolvimento social. Uma massa de pessoas pode avançar reunidas para o avanço de artes, cultura, ciência, educação e negócios no geral de forma lucrativa com uma genialidade coletiva (Ibid., p.11).

24

Para Dardot, Laval (2017, p. 189), a interconexão de inteligências via rede pode gerar condições de superação do capitalismo pelas cooperativas, mas depende de como esse conhecimento será disponibilizado e orquestrado, caso contrário, perde o sentido (Figura 02).

Figura 02 - Criação de valor em conjunto, conexões significativas, onde as conexões não são o fim em si



Fonte: <https://cdn2.hubspot.net/hub/314186/file-1740811427-png/Blog/hyper-connected-nodes-medium.png>. Acesso em 22 jun. 2018

As empresas estão percebendo cada vez mais a importância das comunidades virtuais para a criação de valor econômico através da comunicação social e inteligência coletiva das redes.

Na economia digital atual, é crescente os negócios baseados na oferta de uma infraestrutura de plataforma, em que empresas que se apresentam ao mercado como intermediadoras tecnológicas: articulando e mediando comunidades através de algoritmos, oferecendo uma prestação de serviços entre os envolvidos, sem assumir completamente as relações comerciais e/ou de trabalho estruturadas por elas (CAPITALISMO..., 2021).

A *Accenture* (TECNOLOGIA..., 2017) apresentou o uso de plataformas como tendência aos negócios digitais, como uma estratégia empresarial de inovação e redução de custos, já que permite a participação de colaboradores externos na prestação de serviços essenciais aos negócios, como também podem oferecer novas ideias para se manterem vivas no mercado.

Na prática, o retorno pode não ser sempre positivo, se por um lado esse modelo oferece uma alternativa de receita às pessoas muitas vezes sem emprego, por outro, pode gerar a exploração e a precarização desses trabalhadores. Rafael Zanata relata que as pessoas entram nas plataformas esperando que elas fossem proporcionar uma fonte de renda expressiva e não é isso que acontece. Essa percepção de que as despesas são proporcionais ao ganhos, normalmente ocorre em torno de seis meses a um ano de atividade nos aplicativos (UBERIZAÇÃO..., 2017).

Trebor Scholz (2016) afirma que os modelos “uberizados” de trabalho em plataformas capitalistas exploram negativamente os prestadores de serviços e pouco compartilham os lucros, sendo assim, insustentável a longo prazo para a sociedade no geral. Mesmo assim, é um modelo que continua em ascensão, estima-se que em 2020, 40% dos norte-americanos realizou algum tipo de atividade remunerada através de algum aplicativo (CASTRO; SENO; POCHMANN, 2020, p. 29).

Em vez de fazer parte de uma economia colaborativa e ter o sentimento de que ele é parte de um processo de colaboração social, o sentimento de quem trabalha com o uso de aplicativos é cada vez mais é individual. (REPÓRTER..., 2019).

Como alternativa a esse cenário, Scholz, criou o conceito de “cooperativismo de plataforma” como oposição ao crescimento das plataformas capitalistas, através de uma inovação centrada nas pessoas, unindo a rica herança e os valores das cooperativas com as tecnologias emergentes da Internet.

O cooperativismo de plataforma é um movimento internacional crescente que constrói um futuro mais justo do trabalho. Enraizados na propriedade democrática, membros da cooperativa, tecnólogos, sindicalistas e *freelancers* criam uma alternativa concreta no futuro próximo à economia de compartilhamento extrativista. Cumprindo a promessa inicial da *Web* de descentralizar o poder de aplicativos, protocolos e sites (PLATFORM, 2020, Tradução nossa).

Desenvolver negócios de forma individual é mais difícil, ainda mais quando não se possui muita experiência. Por essa razão, pode ser interessante desenvolver uma forma particular de cooperativismo que começou a se estabelecer favorecendo, sobretudo, graças às novas tecnologias, a agregação de jovens trabalhadores autônomos e autônomos em uma cooperativa (GUERRINI, 2021).

Com os apontamentos realizados acima, percebe-se a necessidade de uma pesquisa aprofundada sobre o *codesign* e o cooperativismo de plataforma em um contexto sociocultural e econômico brasileiro, para a criação de um ecossistema que favoreça o surgimento de novas empresas coletivas e sociais. Mesmo o cooperativismo sendo um modelo consolidado mundialmente, se faz necessário entender qual seria o caminho para se adaptar a economia digital. Crúzio (2006) indica que grande parte das cooperativas no país ainda possuem modelos hierárquicos de gestão e pouco democráticos.

Para isso, a pesquisa buscará criar um laboratório vivo (*Living Lab*) com a participação de estudantes da Universidade Anhembi Morumbi de diferentes cursos em São Paulo e refugiados e migrantes com perfil empreendedor que estejam buscando desenvolver seus negócios no país.

A pesquisa foi dividida em quatro capítulos, no primeiro a investigação se aprofundará na relação do *codesign* e da inovação social. Da importância do papel do *designer* na complexidade no século XXI e na criação de um laboratório vivo de empreendedorismo social na Universidade Anhembi Morumbi em São Paulo, para realizar a pesquisa-ação junto com os refugiados e migrantes empreendedores.

No segundo capítulo será abordado o tema da e-democracia econômica, apresentando modelos alternativos ao capitalismo, que busquem a gestão democrática nos negócios e os desafios para uma transição digital. Serão analisados os conceitos de capitalismo de plataforma e seu contraponto, o cooperativismo de plataforma.

No terceiro capítulo, a pesquisa segue em analisar a produção e gestão do conhecimento coletivo que melhor respondam à uma economia do comum digital, assim como sugestões de caminhos alternativos para a realização do projeto.

No último capítulo, será aplicada a pesquisa-ação, junto com alunos de diversos cursos da Universidade Anhembi Morumbi em São Paulo e com os refugiados e migrantes empreendedores para identificar inovações sociais com o uso do *codesign*.

PROPOSIÇÃO DA PESQUISA

A aplicação do *codesign* junto aos refugiados/migrantes empreendedores em São Paulo e demais atores envolvidos no ecossistema de inovação social, poderia proporcionar a infraestrutura necessária para gerar novos arranjos coletivos democráticos baseados em plataforma.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Estudar a relação, importância e meios de aplicação do *codesign* para o desenvolvimento do cooperativismo de plataforma no Brasil, adequando a realidade de empreendedores em situação de refúgio como foco de pesquisa.

27

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Orientar jovens designers na aplicação do *codesign* para desenvolvimento de plataformas cooperativistas sociais e abertas;
- Mapear boas práticas de cooperativismo de plataforma no Brasil e no mundo e suas estruturas de governança voltadas a produção de inteligência coletiva e bens comuns;
- Iniciar um *Living Lab* universitário para compartilhamento de conhecimento sobre os temas de cooperativismo digital e práticas do *codesign*;
- Fomentar a prática de *codesign* e cooperativismo de plataforma perante as comunidades de desenvolvedores, *designers* e empreendedores sociais.
- Mapear iniciativas de refugiados com perfil empreendedor e parceiros para a realização do projeto.

METODOLOGIA

Esta tese trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico e prático sob o olhar qualitativo. Para a atingir os objetivos da pesquisa, foi escolhido o formato de pesquisa-ação, pois a tese buscará ampliar o conhecimento científico sobre cooperativismo de plataforma e o *codesign* a partir de ações para propor novos saberes individuais e coletivos, novas atitudes e ressignificação de valores para o problema da sustentabilidade econômica para a população de refugiados/migrantes empreendedores.

Para Berlato, Braviano (2020 p. 176), nessa metodologia, ocorre na interação pesquisador-pesquisado, a integração dos diferentes saberes e posições que eles possuem, sem diferenciação hierárquica. Diferentemente de outros tipos de pesquisa, o planejamento da pesquisa-ação é flexível e não segue uma série de fases ordenadas. Essa metodologia seria considerada um sistema aberto, porque diferentes rumos podem ser tomados no decorrer do desenvolvimento, em função das demandas encontradas.

O ciclo iterativo e interativo da metodologia de pesquisa-ação baseia em doze etapas (Figura 03) de diagnóstico do cenário atual, planejamento das ações e depois a etapa de intervir ou a execução das ações, assim como a avaliação e reflexão dos resultados obtidos.

Figura 03 - Doze etapas de um ciclo de pesquisa-ação



Fonte: BERLATO; BRAVIANO, 2020, p. 177

1. **Fase exploratória:** Será realizado um levantamento de dados sobre a realidade dos refugiados empreendedores, os primeiros levantamentos da situação, dos problemas e de eventuais ações. Nos primeiros contatos com os atores envolvidos (parceiros, refugiados, estudantes), a equipe de pesquisa tentará identificar as expectativas, os problemas da situação, as características da população e um reconhecimento de área, incluindo análise dados primários e secundários de pesquisa. Após o levantamento de todas as informações iniciais, os pesquisadores e participantes estabelecerão os principais objetivos da pesquisa.
2. **Tema de pesquisa:** É a designação do problema prático e da área de conhecimento. O tema pode ser solicitado pelos atores e deve interessar ao pesquisador e aos sujeitos investigados, para que todos desempenhem um papel eficiente no desenvolvimento da pesquisa.
3. **A colocação do problema:** É a definição do principal problema, o qual é, inicialmente, de ordem prática. Trata-se de procurar soluções para se chegar a alcançar um objetivo ou realizar uma possível transformação dentro da situação observada.
4. **O lugar da teoria:** É a etapa de realização do referencial teórico. O papel da teoria consiste em gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações.
5. **Hipóteses:** Com base nas informações coletadas na pesquisa preliminar, passa-se, então, à formulação de uma ou mais hipóteses, a serem testadas.
6. **Seminário ou grupo de pesquisa:** É onde se reúnem pesquisador e grupo de pesquisa, centralizando as informações recolhidas e discutindo o andamento da pesquisa.
7. **Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa:** A delimitação do campo de observação empírica, no qual se aplica o tema da pesquisa, é objeto de discussão entre os interessados e os pesquisadores. Pode abranger uma comunidade geograficamente concentrada ou dispersa.
8. **Coleta de dados:** O pesquisador não limita a técnica de como serão coletados os dados, sejam quais forem elas, procura-se a informação que é julgada necessária, e da forma mais adequada ao andamento da pesquisa, desde que sejam definidas nos seminários.
9. **Aprendizagem:** Na pesquisa-ação, uma capacidade de aprendizagem é associada ao processo de investigação,

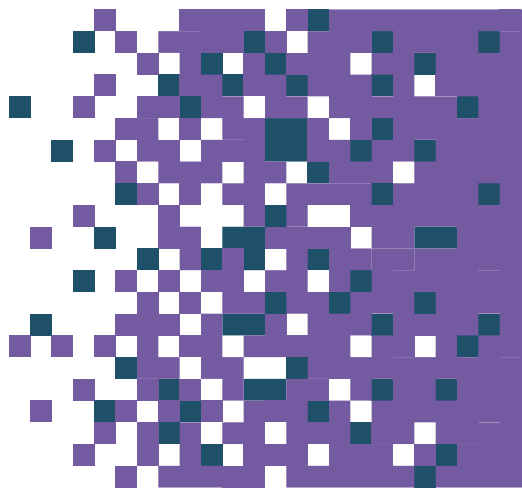
principalmente nos contextos das pesquisas em educação, comunicação e organização. O pesquisador e os participantes aprendem algo ao investigar e discutir possíveis ações cujos resultados oferecem novos ensinamentos.

10. Saber formal/saber informal: Faz parte da pesquisa-ação facilitar a comunicação entre os pesquisadores, técnicos e especialistas, que possuem universos culturais diferentes. De um lado, uma grande carga de saber formal e de outro de saber informal. Há uma interação entre o saber prático e o teórico, que se fundem na construção de novos conhecimentos.

11. Plano de ação: Para corresponder aos seus objetivos, a pesquisa-ação deve se concretizar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação.

12. Divulgação externa: Essa é a etapa que o material da pesquisa será divulgado para que os diferentes setores interessados possam aplicar e dar continuidade no trabalho que foi iniciado (BERLATO; BRAVIANO, 2020, p. 177).

Essas doze etapas, de forma não ordenada, foram executadas para a realização do trabalho de pesquisa e divididas entre os quatro capítulos, sendo do primeiro ao terceiro englobando as etapas mais exploratórias e de levantamento teórico (itens 1 ao 4) e quarto e último capítulo mais prática de aplicação da teoria e análise dos saberes obtidos (itens 5 ao 12).



CAPÍTULO 1

INOVAÇÃO SOCIAL, *CODESIGN* E O PROTAGONISMO UNIVERSITÁRIO

31

"For every complex problem there is an answer that is clear, simple, and wrong."

H. L. Mencken

Neste capítulo a investigação se aprofundará no papel estratégico do *designer* no século XXI, em imaginar, criar e desenvolver soluções em rede através da inovação social e do *codesign* com o levantamento de conceitos e abordagens que serão usadas na parte prática da pesquisa nos capítulos posteriores.

1.1 OS REFUGIADOS E MIGRANTES EMPREENDEDORES

Estima-se que a população global chegou a 7,8 bilhões em julho de 2020 e deverá chegar até 11,2 bilhões em 2100. Somente a China e Índia juntas somam praticamente 1/3 da população mundial. O Brasil ocupa a sexta posição com 213 milhões de habitantes. Além da possibilidade eminente da escassez de recursos naturais, mais da metade dessas pessoas vivem em situações de desigualdade extrema que vão desde a falta de acesso a saúde e a educação de qualidade até questões ambientais e urbanas (POPULAÇÃO..., 2020). O Brasil é considerado o sétimo pior país em desigualdade social no mundo, com 67% da população vivendo em situação de extrema pobreza conforme relatório de desenvolvimento humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), publicado em 2018 (BERMÚDEZ; REZENDE; MADEIRO, 2019).

32

Com a pandemia, essa desigualdade social foi mais acentuada. O aumento do desemprego e diminuição das horas de trabalho resultou em uma redução drástica da renda familiar e no consequente aumento da pobreza. Em comparação com 2019, globalmente, 108 milhões a mais de trabalhadores são agora considerados como vivendo na pobreza ou extrema pobreza (o que significa que eles e suas famílias vivem com o equivalente a menos de US\$ 3.20 por pessoa por dia). As regiões mais afetadas no primeiro semestre de 2021 foram América Latina, Caribe, Europa e Ásia Central. (OIT, 2021).

Em 2020, a ONU divulgou que 79,5 milhões de pessoas vivem em situação de refúgio, número que dobrou na última década, com isso, uma em cada 97 pessoas, no mundo, vive como migrante⁷ ou refugiada⁸. Os motivos, em sua maioria são de pessoas que fogem de guerra, violência, perseguição, crise econômica, entre outros e nas últimas décadas, a grande maioria não retorna mais ao país de origem (ONU, 2020).

O Brasil soma 43 mil pessoas vivendo oficialmente no país como refugiadas, sendo 37 mil delas vindas apenas da Venezuela, além deles, há sírios, congoleses e angolanos, em sua maioria (RODRIGUES, 2020).

7 Uma pessoa que se desloca, em geral, de forma voluntária, de seu país de origem para outro, com intenção de se estabelecer por algum tempo no Estado de acolhida (ONU, 2020).

8 Pode ter relação com diferentes tipos de perseguição: de etnia, religião, nacionalidade, grupo social, convicção política, entre outros. O refúgio também pode ser solicitado quando há uma situação de guerra ou conflito interno no país de origem (ONU, 2020).

O maior número de refugiados venezuelanos reconhecidos na América Latina vive em território brasileiro (Figura 04) (UNHCR..., 2020).

Por contarem com poucas condições financeiras e de moradia, muitos com documentação irregular e dificuldade de acesso ao serviço de saúde, os refugiados fazem parte de uma das populações mais vulneráveis à COVID-19 (CONNECTAS, 2020).

Figura 04 - Empreendedores indígenas venezuelanos



Fonte: <https://enactusanhembli.weebly.com/blog/dia-do-empendedor-prestigiando-emprededores-indigenas>. Acesso em 10 dez. 2021.

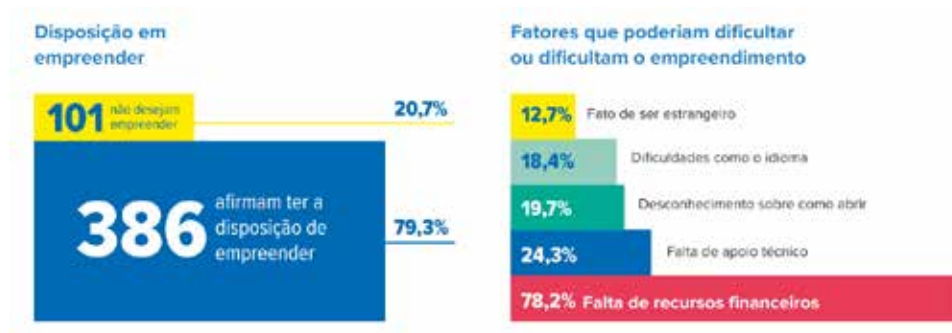
No estudo sobre o perfil socioeconômico dos refugiados no Brasil, realizado pela universidade de Brasília, cerca de 34% dessa população tinham ensino superior completo e 25,2% estavam fora do mercado de trabalho, evidenciando que o país não tem políticas públicas consistentes para absorver uma mão de obra com conhecimentos qualificados, e proporcionar maior autonomia financeira a esses trabalhadores, visto a dificuldade de revalidação de diplomas pelo MEC em território nacional, que atualmente só pode ser feito por Universidades Federais (CIPRIANO, 2021).

No estudo, 79,3% dos entrevistados manifestaram querer prosperar no País através do empreendedorismo (Figura 05). A pesquisa aponta ainda que os maiores impedimentos para empreender são:

- a falta de recursos financeiros (78,2%);
- a falta de apoio técnico em relação ao negócio (24,3%);
- o desconhecimento de procedimentos legais sobre como abrir um negócio (19,7%) (UNHCR..., 2019, p. 10).

O que chama a atenção é que nenhum dos entrevistados conseguiu alguma fonte de microcrédito para começar o seu negócio, a maioria também mostrou dificuldades de poupar pois repassam valores a suas famílias no país de origem (BARBOSA; TONHATI; UBIALI, 2020, p. 48).

Figura 05 - Disposição em empreender pelos refugiados

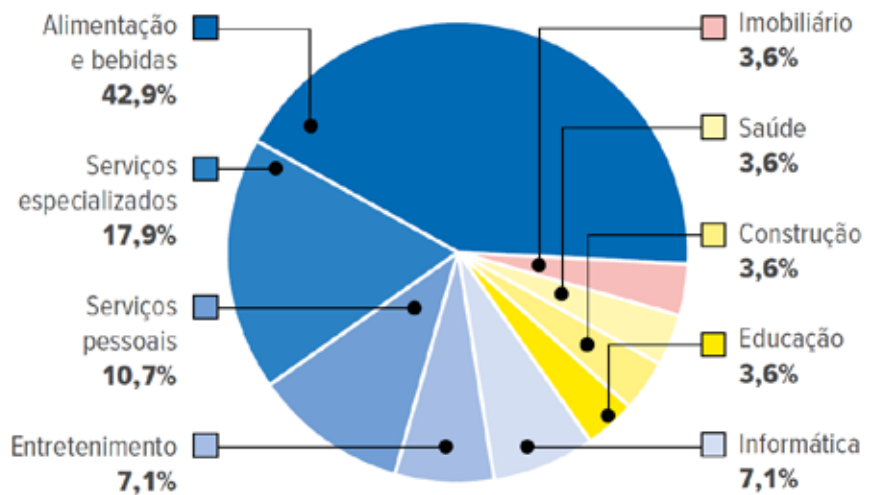


Fonte: UNHCR..., 2019, p. 10

Grande parte dos que conseguiram criar uma empresa, foram através do modelo de microempreendedor individual (MEI). Mas individual apenas em teoria, pois a família trabalha em conjunto no negócio, mesmo que informalmente (Ibid., p. 53). Os empreendedores também focam seus negócios no setor de alimentação e bebidas (43%) com foco na produção de comidas típicas do seu país de origem (Figura 06). Atualmente é possível se tornar MEI com o documento de solicitação de refúgio.

O suporte financeiro e a inclusão econômica tem sido prioridade da ACNUR, pois entendem que é uma das maneiras mais importantes de fortalecer o bem-estar e resiliência das famílias de refugiados (PLUESS, 2018).

Figura 06 - Setores de atuação dos refugiados empreendedores em São Paulo



Fonte: BARBOSA; TONHATI; UBIALI, 2020, p. 54

Em fevereiro de 2021, foi lançada a Plataforma Refugiados Empreendedores (Figura 07) em iniciativa conjunta da ACNUR e Rede Brasil do Pacto Global, para dar apoio a criação, manutenção, capacitação e expansão de negócios liderados por empreendedores refugiados no Brasil (CONHEÇA..., 2021). Atualmente estão listados oitenta negócios em doze estados brasileiros e 57% são liderados por mulheres. Mesmo o portal possuindo materiais de qualidade voltado ao empreendedorismo e evoluindo rapidamente, percebe-se a falta de incentivo e fomento de atuações coletivas e a busca de conexões entre os empreendedores.

35

Figura 07 - Plataforma Refugiados Empreendedores



Fonte: <https://tinyurl.com/bannerrefugiadosempreendedores>. Acesso em 10 dez. 2021.

Os migrantes e refugiados foram escolhidos como público focal desse trabalho de pesquisa pelo histórico de apoio a essa população e a relação próxima com a Universidade Anhembi Morumbi (UAM). O *campus* da Mooca São Paulo fica próximo ao Museu da Imigração, local onde era antiga hospedaria de Imigrantes, de 1887, e foi a primeira morada paulistana de milhares de estrangeiros e brasileiros de outros estados que escolheram viver em São Paulo.

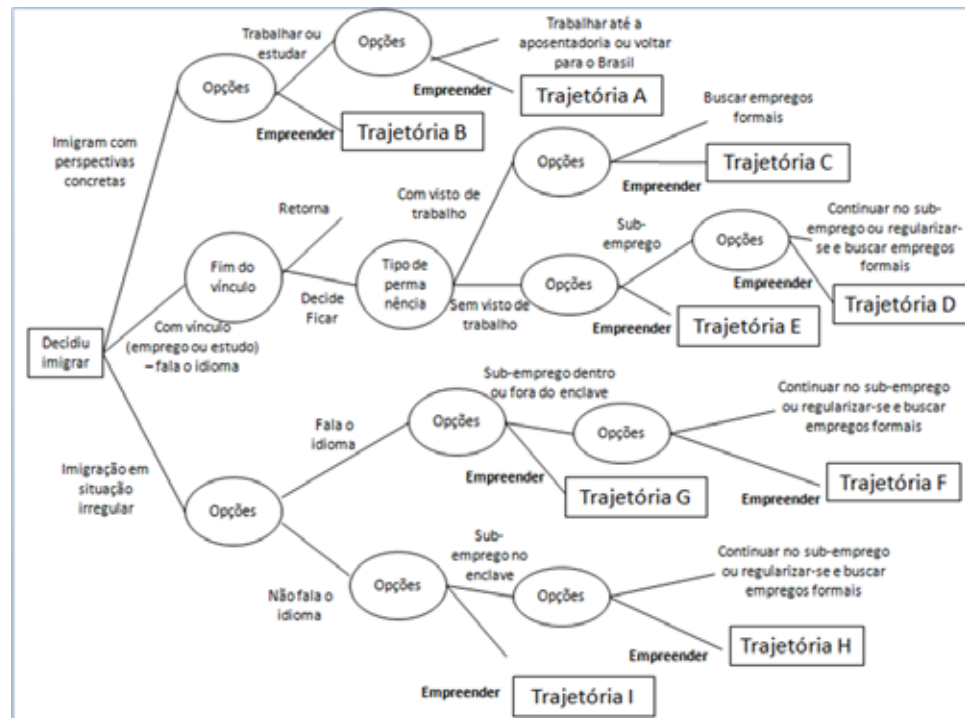
Após as primeiras leis abolicionistas, a imigração tornou-se uma saída para suprir a falta de mão de obra barata, mas os imigrantes trouxeram sua experiência pessoal de outras culturas, se adaptaram para prosperar transformar a economia brasileira, tendo um impacto muito positivo e gerando muitos empregos. Como exemplo, temos a família de italianos Bauducco e até mais recentemente da família Vélez (Colômbia) que deu origem ao Nubank, considerado como o melhor banco da América Latina em 2021, de acordo com o prêmio *Euromoney's Awards for Excellence*, da revista britânica *Euromoney* (CANAL..., 2021).

Desde o seu fechamento, em 1978, a antiga hospedaria de imigrantes passou por um processo de transformação, tornando-se patrimônio público e importante ícone da história da cidade de São Paulo e do Brasil.

Em 1982, ocorreu o tombamento do edifício, e no ano de 1986 foi criado o Centro Histórico do Imigrante. O Museu da Imigração foi criado em 1993. Tornou-se Memorial do Imigrante em 1998 e, finalmente, a renomeação para Museu da Imigração no ano de 2011. (GOVERNO DO ESTADO DE SP, 2021).

Para Cruz (2019, p. 2) o apoio institucional ao pequeno e médio empresário migrante é de extrema importância, tanto quanto o apoio recebido por grandes empresas e investidores. Este apoio pode vir de várias frentes, desde a esfera política à esfera educacional, através da pesquisa de campo e acadêmica. Para o autor, o caminho do empreendedorismo é a trajetória mais natural e recorrente dentro das opções possíveis para se estabelecer no País (Figura 08).

Figura 08 - Mapeamento das principais trajetórias que o empreendedor migrante percorre no País



Fonte: CRUZ, 2019

1.2 EMPREENDEDORISMO DE IMPACTO SOCIAL

37

Para Barbosa, Tonhati, Ubiali (2020), o empreendedorismo está relacionado à capacidade individual de aproveitar uma oportunidade de negócio, reconhecer sua aptidão em inovar sobre ele, sua aplicabilidade em um contexto e ter a competência para isso.

Pela classificação do Relatório de Competitividade Global (*Global Competitiveness Report*), publicado no Fórum Econômico Mundial, os empreendedores podem ser classificados com diferentes motivações:

- empreendedores por necessidade são os que decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego e renda, abrindo um negócio com a finalidade de gerar rendimentos visando basicamente a sua subsistência e de suas famílias,
- empreendedores por oportunidade são os que identificam uma chance de negócio ou um nicho de mercado e decidem empreender mesmo possuindo alternativas correntes de emprego e renda (MORAES, 2017).

Os empreendedores refugiados estariam na sua maioria dentro da primeira classificação, assim como a maioria dos empreendedores brasileiros (BARBOSA; TONHATI; UBIALI, 2020, p. 48).

A desigualdade extrema de distribuição da riqueza mundial reforça a visão de que os pobres não podem participar da economia de mercado, apesar de constituírem a maioria da população, mas isso está mudando, os empreendedores de oportunidade têm voltado a atenção para as classes mais baixas da população. É percebido um crescimento no país de empreendedores com propósito social, grande parte jovens universitários, que ofertam produtos e serviços mais acessíveis a população de baixa renda nas áreas de educação, segurança, saúde e microcrédito em modelos de negócios cooperativos (SPÍNOLA, 2013).

Hart, Prahalad (2001) defendiam que essas classes representam um mercado multitrilionário que não estavam tendo a devida atenção pelas empresas ao criarem seus produtos e serviços. Os negócios de impacto social não necessariamente organizações do terceiro setor, como ONGs e Instituições sem fins lucrativos, mas também as que buscam beneficiar diretamente pessoas de renda mais baixa, das chamadas classes C, D e E, e tem como objetivos, causar um impacto positivo em uma comunidade, ampliar as perspectivas de pessoas marginalizadas pela sociedade, além de gerar renda compartilhada e autonomia financeira para os indivíduos de classe baixa (SEBRAE, 2020).

Os conceitos de negócios sociais ou negócios de impacto social podem gerar confusão, pois empresas com fins lucrativos também podem

38

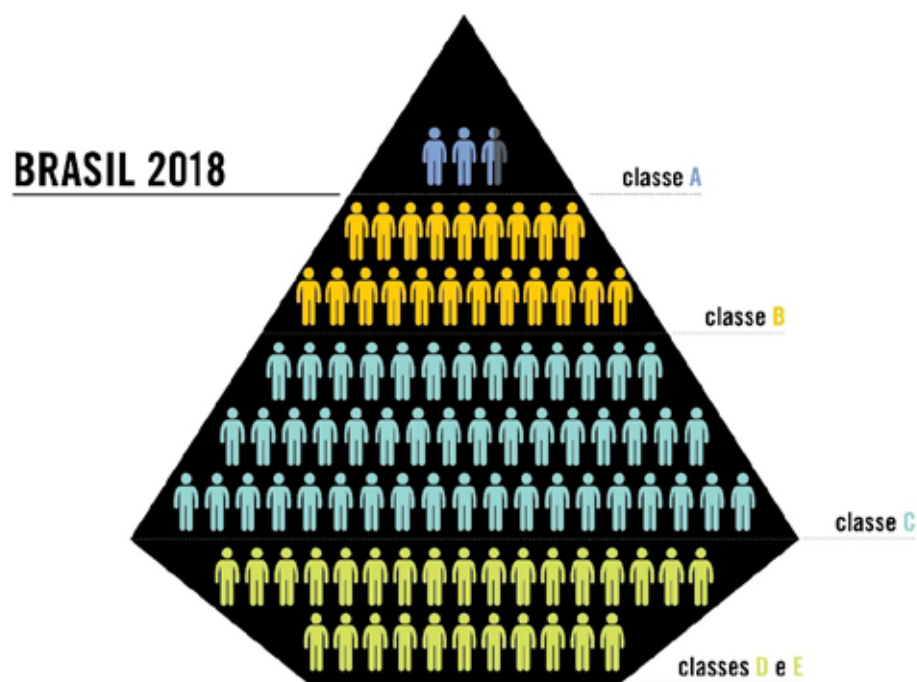
aliar esforços para suprir lacunas socioambientais de parte da nossa sociedade, sem renunciar aos lucros e da dinâmica empresarial, em que a viabilidade econômica e preocupação social e ambiental possuem a mesma importância e fazem parte do mesmo plano de negócios (SPÍNOLA, 2013).

Os negócios sociais também são chamados de empresas sociais, empresas 2,5, empresas na base da pirâmide ou negócios inclusivos. Podem distribuir seus lucros entre os investidores e sócios, da mesma maneira que podem reinvestir todo o resultado no próprio negócio de forma a gerar mais resultados e mais impacto social (Ibid.).

No Brasil, o percentual de pessoas das classes C, D e E, chega a mais de 67% da população sendo considerado um país pobre (CANZIAN, 2014).

A divisão das classes de consumo brasileira de 2018, faz lembrar um diamante invertido (Figura 09). De cada 100 casas, 28 estavam nas classes D e E. Outras 48 casas faziam parte da classe C. Mais 21 integravam a classe B, e 2,5 estavam na classe A (MAZZA; ROSSI; BUONO, 2019).

Figura 09 - Pirâmide da desigualdade brasileira



Fonte: MAZZA; ROSSI; BUONO, 2019

A estimativa da renda média domiciliar de cada grupo é de R\$ 25,6 mil para a classe A; R\$ 6,8 mil para a classe B; R\$ 2,3 mil para a classe C; e R\$ 720 para as classes D e E (Tabela 1).

39

Tabela 1 - Critério de renda familiar per capita

	Classe	Valor per capita (mês)	Renda domiciliar média (mês)
CLASSE ALTA	A	Acima de R\$ 3755.77	R\$ 20643.77
	B	R\$ 1543.20 a R\$ 3755.76	R\$ 7202.57
CLASSE MÉDIA	C1	R\$ 970.75 a R\$ 1543.19	R\$ 4206.45
	C2	R\$ 667.87 a 970.74	R\$ 2971.37
	C3	440.71 a 667.86	R\$ 2238.20
CLASSE BAIXA	D1	R\$ 245.35 a 440.70	R\$ 1585.52
	D2	R\$ 122.68 a R\$ 245.34	R\$ 981.63
	E	até R\$ 122.67	R\$ 262.02

Fonte: ALVARENGA; MARTINS, 2021

1.2.1 A GERAÇÃO DE EMPREENDEDORES COM PROPÓSITO SOCIAL

As novas gerações de jovens que nasceram após a virada do milênio, chamados de nativos digitais, são extremamente questionadoras dos modelos organizacionais vigentes. Conectados à internet, são naturalmente mais preocupados com assuntos relacionados ao meio ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social e propensos a empreender ou trabalhar em empresas que ofereçam um propósito maior do que o apenas o acúmulo de capital. Além disso, eles já nascem acostumados a participar e se organizarem para atingir objetivos comuns (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2011; RIFKIN, 2016).

Para Rifkin (2016, p.350), os jovens empreendedores avançam para além do mercado capitalista mesmo enquanto continuam a utilizá-lo. Eles se sentem confortáveis em conduzir sua vida econômica em comunidades colaborativas conectadas em rede, se engajando na economia social tanto quanto na economia de mercado.

Como exemplo, em São Paulo foi criado em 2013 o Programa Vivenda, pelo jovem administrador Fernando Assad, que trabalhava com projetos de urbanização em favelas da cidade e percebeu que poderia fazer mais pelas pessoas que vivem em moradias inadequadas. Ofereceu kits de reforma por cômodos da casa a baixo custo, por um valor de até 5 mil reais, parcelados em até 15 vezes sem juros. As reformas ficam prontas em até cinco dias e para estimular o crescimento da comunidade local, todos os materiais utilizados nas obras são adquiridos em depósitos da própria região (ESTÚDIO..., 2015).

Outro exemplo são as *startups* de logística Traz Favela⁹ de Salvador (BA) e Favela Brasil Xpress criado pelo G10 Favelas¹⁰ com o objetivo de realizar entregas feitas por e-commerce para as comunidades carentes que anteriormente não eram atendidas, nem aceitas pelas empresas logísticas tradicionais, devido aos casos frequentes de assaltos e roubos a caminhões com entregas de encomendas nessas áreas urbanas, normalmente em morros, com ruas estreitas e muitas vezes dominadas pelo crime organizado. Mas é um mercado em potencial, pois representa cerca de 6% da população do país, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

As favelas têm um consumo estimado em cerca de R\$ 168 bilhões por ano. (ALVES, 2021). Os pedidos saem a partir de dois contêineres instalados em um espaço comunitário, que funciona como centro de distribuição, para bipagem e divisão por região. Após a separação, as entregas são feitas em até 12 horas.

9 App Traz Favela. Disponível em <http://trazfavela.com.br/>. Acesso em 19 out. 2021.

10 G10 Favelas é um bloco de líderes e empreendedores de impacto social das dez favelas mais ricas do Brasil. Disponível em <http://www.g10favelas.org/>. Acesso em 19 out. 2021.

A *startup* é a responsável por retirar os produtos e realizar a última milha da logística de entrega na favela. A operação conta com uma equipe de 35 colaboradores, incluindo entregadores da própria comunidade, que conhecem o bairro (SENA, 2021).

Rifkin (2016, p. 307) aponta que o empreendedorismo social é o assunto do momento em diversas universidades no mundo, como Harvard (E.U.A) que incluiu cursos com o título de “Gestão de empresas sociais” e “Introdução ao empreendedorismo social. O sucesso dos empreendedores sociais é medido mais pelo bem-estar das comunidades atendidas do que pelo retorno sobre o investimento.

Além de jovens empreendedores universitários, outros perfis também têm buscado empreender nesse tipo de negócios como aponta Spínola (2013):

- Grupos envolvidos em empreendedorismo coletivo, solidários e geridos por eles mesmos (empreendimentos da economia solidária, empreendimentos de comércio justo, cooperativas, consórcios, associações de produtores rurais, associações de comércio e indústria).
- Pessoas oriundas de grupos com dificuldade de inserção no mercado de trabalho, como egressos do sistema penal, pessoas com deficiências/necessidades especiais, minorias étnicas (indígenas e comunidades quilombolas), migrantes e refugiados (Ibid.).

Rifkin (2016, p. 305-306) entende que novos modelos de negócio estão surgindo de forma simbiótica, entre bens comuns e a economia de mercado, mas separa os empreendedores do setor social com fins lucrativos que tem como motivação a perspectiva de oportunidades comerciais e os empreendedores sociais sem fins lucrativos que focam em prover necessidades sociais não atendidas. Esse segundo formato costuma compartilhar o crédito pelo sucesso com um conjunto de voluntários e beneficiários.

1.2.2 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU 2030 (ODS)

Com tantos desafios sociais, está cada vez mais difícil o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), criados em setembro de 2015, momento em que mais de 150 líderes mundiais se reuniram na sede das Nações Unidas (ONU), em Nova Iorque, para criarem uma agenda com dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável a serem implementados por todos os países do mundo até 2030 (Figura 10) (ONU, 2015a).

Figura 10 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: ONU, 2015a

Dentre a declaração de visão futura publicada pela ONU, destaca-se o trecho dos principais itens a serem fortalecidos para um novo cenário de desenvolvimento mais equilibrado, como o crescimento econômico inclusivo (negócios de impacto social), a educação, a governança e democracia para que sirvam de base do desenvolvimento e a aplicação das novas tecnologias sociais como elementos estratégicos para a diminuição das desigualdades. Esses serão os noteadores dessa pesquisa.

“Prevemos um mundo em que cada país desfrute de um crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável e de trabalho decente para todos. Um mundo em que os padrões de consumo e produção e o uso de todos os recursos naturais – do ar à terra; dos rios, lagos e aquíferos aos oceanos e mares – são sustentáveis. Um mundo em que a democracia, a boa governança e o Estado de Direito, bem como um ambiente propício em níveis nacional e internacional, são essenciais para o desenvolvimento sustentável, incluindo crescimento econômico inclusivo e sustentado, desenvolvimento social, proteção ambiental e erradicação da pobreza e da fome. Um mundo em que o desenvolvimento e a aplicação da tecnologia são sensíveis ao clima, respeitem a biodiversidade e são resilientes.” (ONU, 2015b).

De qualquer forma, atingir esses objetivos globais propostos pela ONU até 2030 parece algo distante, já que a comunidade internacional indica não estar preparada ainda para essa tarefa.

A ideia de um destino comum a humanidade não conseguiu se impor ainda e as dificuldades de alinhamento global e que foram evidenciadas na pandemia iniciada em 2020 com países ignorando as orientações globais da OMS, coincidentemente, os mais atingidos pelo vírus, como Brasil e Estados Unidos.

O secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), António Guterres criticou essas atitudes “[...] infelizmente, muitas destas recomendações não foram seguidas e quando países seguem seu próprio rumo, o vírus segue todos os rumos” (REUTERS, 2020).

O diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, alertou que teremos que conviver com novas pandemias, igual ou pior a do COVID-19, no futuro e enfatizou que temos que aprender a lição para um enfrentamento correto no futuro de crises como a que vivemos e destaca os vínculos da pandemia com os aspectos que envolvem as pessoas além apenas da saúde, mas também o meio-ambiente, a economia e o planeta (PRESSE, 2020).

Amina Mohammed, vice-secretária geral da ONU alerta que não podemos voltar ao mundo que tínhamos antes, temos uma oportunidade única agora de utilizar essa crise para iniciar a década de ação para implementar os ODS que devem servir para orientar uma retomada sólida e resiliente. (SANTANA, 2020).

Dardot, Laval (2017, p. 14), por exemplo, chamam a atenção para os frequentes fracassos das cúpulas mundiais sobre as mudanças climáticas que ressaltam a lógica do sistema capitalista de competição mundial onde ninguém quer renunciar os poderes e privilégios conquistados.

43

“[...] as atuais instituições internacionais necessitam de ampla reformulação e mudanças nos valores e na cultura política serão vitais para fomentar a colaboração global necessária ao enfrentamento dos desafios contemporâneos de maneira eficaz, inclusiva e sustentável (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2011, p.12).

Britton (2017, p. 14) alerta para um senso de urgência de uma reforma social, econômica e tecnológica, que construa soluções frente a complexidade dos desafios que enfrentamos dentro do sistema econômico capitalista vigente, a ponto de se tornarem tão grandes que serão impossíveis de serem gerenciados.

A *designer* holandesa Babette Porcelijn analisa que “[...] se você se concentrar em um único problema, você pode apenas corrigi-lo, mas você pode piorar as coisas em outra área” (ibid.). Isso significa que você não pode isolar o problema do quadro geral, é necessária uma abordagem holística (SANGIORGI, 2007).

1.3 DESAFIOS COMPLEXOS DA SOCIEDADE EM REDE

Por complexidade, será utilizado o conceito do *designer* Rafael Cardoso (2012, p. 23) que diz ser um sistema composto por muitos elementos, camadas e estruturas, cujas inter-relações condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo” e aponta como sendo uma das características principais que os novos *designers* terão de lidar no século XXI.

E também o conceito de Kleindorfer e Wind (2012, p. 195), que apontam a complexidade como o envolvimento de muitos elementos, fracionados ou inteiros, entrelaçados, conectados e interligados, que se interagem em rede, propensos a resultados inesperados, sendo sistemas não lineares, abertos, que dialogam com os sistemas externos a ele e muitas vezes podendo ser caóticos. Os autores afirmam também que para a compreensão do novo mundo em que habitamos, é fundamental compreender as redes como um sistema adaptativo, amplo, de relações vivas entre as partes e não as partes em si apenas (Ibid., p. 196).

Na frase de Albert Einstein, “Nós não podemos resolver um problema com o mesmo estado mental que o criou”, fica evidente que será necessário pensar e agir diferente nesse momento. O *design* pode ser a resposta para lidar com as incertezas da complexidade do mundo, como afirmam Medeiros, Maas (2020, p.4) pois é de sua natureza lidar de forma transdisciplinar entre as esferas política, social, ética, religiosa, ambiental e econômica e perceber a teia que faz a ligação entre elas. Pensamento que coincide com Carlo Franzato, a transdisciplinaridade está diretamente relacionada com os processos de organização e colaboração em rede (JUNGES, 2017).

Sangiorgi (2007) acha que não seria o caso de apenas fornecer uma solução, mas o *designer* pode tentar criar condições para que alguns tipos de comportamento surjam. O *designer* deve ser capaz de reconhecer e visualizar essas interdependências dentro dessa complexidade.

1.3.1 O DESIGNER NO PROTAGONISMO DAS MUDANÇAS SOCIAIS

Carlo Franzato defende que o *design* está relacionado à transformação do mundo e assim é orientado para o futuro. Possui um papel estratégico para inovar na sociedade. Ele se transforma em uma plataforma transdisciplinar que exerce a sustentação e a convergência dos especialistas e dos demais atores que integram essa produtiva rede de colaboração (JUNGES, 2017)

Deserti, Rizo, Cobanli (2018, p. 67) entendem que o *designer* pode lidar com as restrições relacionadas a todos os fatores que afetam o processo de desenvolvimento da inovação (tecnológico, organizacional, infraestrutura, comercial, etc.).

Apesar da afirmação de que o *design* tem potencial para contribuir na solução de problemas complexos, a questão que se coloca é: se os *designers* são adequadamente aptos para lidar com eles (ARMSTRONG et al., 2014, p. 20). Pode-se afirmar que nenhum problema social atual não seja complexo e que não tenha a necessidade de um estudo aprofundado das partes envolvidas e suas relações, ou pelo menos, um recorte para uma análise fractal¹¹ e holográfica¹², pois ao se conhecer uma parte podemos entender a dinâmica do todo (DEHEINZELIN; CARDOSO, 2019, p. 45). Alão (2020, p. 32) identifica que vários problemas que antes eram simples, hoje apresentam comportamento complexo.

O trânsito de uma cidade é um exemplo de um sistema aberto e caótico, onde algumas regras são estabelecidas, mas seu crescimento é orgânico e imprevisível e com grande mudança às variáveis a que são submetidas. O melhor exemplo para entender esse fluxo é a forma como o aplicativo Waze® processa as contribuições voluntárias e involuntárias de sua rede e apresenta a melhor opção de rota em tempo real, se reajustando a cada nova mudança de cenário.

Para Franzato, a consciência da complexidade do mundo contemporâneo pode ser muitas vezes paralisante, pois mesmo agindo com boas intenções e inteligência, imprevistos repentinos podem intervir na nossa ação, anulando-a ou alterando seus êxitos, inclusive alcançando resultados contrários do que é desejado. Essa paralisia seria solucionada através da articulação por meio de redes colaborativas em sistemas abertos e dinâmicos (JUNGES, 2017). Para Deheinzelin, Cardoso (2019, p. 19), só o que for experimentado poderia ampliar nossa consciência e percepção de mundo para poder realizar alguma mudança nele.

Nessa visão sistêmica das organizações colaborativas, o *designer* assume um novo papel como projetista do sistema aberto, se convertendo em um *metadesigner*, capaz de articular a evolução do sistema e facilitar a interação dos diversos atores *codesigners*. Entendemos que o *designer* não precisa temer essa nova atribuição, como se estivesse renunciando ao seu conhecimento a caro custo aprendido, pois o que está acontecendo é apenas uma mudança, o *designer* passa a exercer uma liderança significativa (BASSO et al, 2016, p. 329).

11 É uma estrutura geométrica complexa cujas propriedades, em geral, repetem-se em qualquer escala. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Fractal>. Acesso em 19 out. 2021.

12 É algo que é, ao mesmo tempo, um todo em si mesmo, assim como uma parte de um todo maior. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Princ%C3%ADpio_hologr%C3%A1fico. Acesso em 19 out. 2021.

1.3.2 ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS VIVOS

Edgar Morin também se alinha a esses conceitos e entende que qualquer organização, como uma escola, comunidade, um país, ou até mesmo um projeto de *design*, deve ser visto como um sistema aberto, como um organismo vivo, dialogando com os sistemas externos a ele (MEDEIROS; MAASS, 2020, p. 42). Laloux (2019, p. 77) indica três características das organizações vivas: a prática da autogestão, a integralidade pessoal e profissional dos participantes e o propósito evolutivo como senso de direção para o que ela deseja ser.

Um organismo vivo, como o corpo humano, é composto por células que estão em constante mutação e é esse exato processo de morte e regeneração de células que permite a sua sobrevivência, a sua ordem. Ao mesmo tempo, o que permite a sobrevivência desse organismo é sua abertura ao mundo externo e sua interação com ele. Essa relação do sistema com o ambiente é antagônica e ao mesmo tempo complementar. Assim, para que um sistema complexo continue existindo, ele precisa estar constantemente dialogando com o meio ambiente que é estranho a ele, que por um lado o tensiona e o confronta, mas por outro lado também o completa. (MORIN, 2007).

46

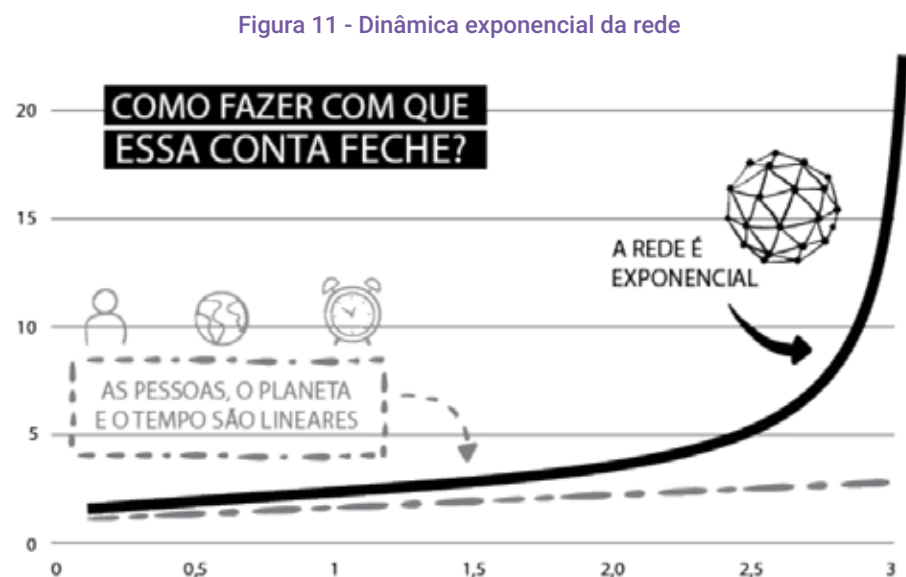
A biologia tem sido diversas vezes uma inspiração para entendermos como deverão ser os modelos das organizações do século XXI. Agostinho (2003, p. 10) acredita que as organizações atuais devem poder responder as pressões e mudanças do mercado de forma adaptativa, como um sistema vivo “[...] as propriedades consideradas chaves para essa abordagem – autonomia, cooperação, agregação e auto-organização – podem ser observadas tanto em uma colônia de bactérias como em uma multinacional”. Essa analogia com sistemas biológicos também é a proposta Johnson (2003, p. 54) que analisa a inteligência coletiva das colônias de formigas e abelhas como inspiração para resolver problemas complexos e imprevistos. Ele afirma que as formigas respondem rápido a mudanças do ambiente e através da troca de informações entre elas buscarão a maneira mais eficiente de executar a tarefa que está sendo necessitada pelo grupo, mesmo não tendo a visão do todo, apenas dos dados locais.

[...] os agentes individuais do sistema prestam atenção a seus vizinhos mais próximos em vez de ficarem esperando por ordens superiores. Eles pensam localmente e agem localmente, mas sua ação coletiva produz comportamento global. (JOHNSON, 2003, p. 53).

Lévy (2015, p. 31) concorda com esse posicionamento de Johnson, o de que mesmo que as formigas sejam limitadas individualmente, sua interação produz um comportamento globalmente inteligente, mas considerava abominável qualquer comparação entre organizações sociais entre seres-humanos e formigueiros, devido ao último ter uma estrutura absolutamente fixa e ser completamente ignorante individualmente.

Deheinzelin, Cardoso (2019, p. 15) entendem que temos um atraso na resposta aos problemas da sociedade que se multiplicam com a dinâmica exponencial de rede (Figura 11), igual um vírus, e não linear como é o tempo e o planeta. Para elas o ponto de partida desse trabalho é a junção da tecnologia e da colaboração harmônica entre pessoas e seu ambiente.

Somente as pessoas que perceberem essa nova dimensão da rede, ou metaverso, poderão ser bem-sucedidos nesse novo momento.



Fonte: DEHEINZELIN; CARDOSO, 2019, p.14

Pode-se compreender redes como um conjunto de nós, clusters e hubs conectados por elos. Uma análise de redes normalmente examina os nós e os elos, assim como o comportamento total da rede. Para compreender o mundo, Kleindorfer, Wind (2012, p. 195) entendem que são as relações e não as coisas em si que formam a base para compreender o mundo complexo.

Capra (2012, p. 35) corrobora com esse pensamento e defende que se os sistemas são vivos, em todos os níveis, são obrigatoriamente redes, interagindo com outros sistemas (redes). Nessa visão, ir do macro ao micro significa descortinar redes, camada após camada. Redes são relações que nos conectam, sejam elas humanas, tecnológicas ou biológicas. Afirmar ainda que, na natureza, não há “acima” ou “abaixo”, e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes.

Analisar as relações entre diferentes formas de vida na natureza, como faz Capra, pode nos trazer muitas respostas de como lidar com a complexidade atual. A cooperação e dependência mútua seria para o autor um aspecto central da evolução dos seres vivos na natureza, contrapondo a teoria darwinista de competição (Ibid. p. 171).

Nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante. À medida que uma parceria se processa, cada parceiro passa a entender melhor as necessidades dos outros. Numa parceria verdadeira, confiante, ambos os parceiros aprendem e mudam, eles coevoluem (Ibid., p. 221).

Lynn Margulis alega que a formação de novas entidades compostas por meio da simbiose de organismos antes independentes tem sido a mais poderosa e mais importante das forças da evolução. Essa nova visão tem forçado biólogos a reconhecer a grande importância da cooperação no processo evolutivo (Ibid.).

48

A simbiose, a tendência de diferentes organismos para viver em estreita associação uns com os outros, e, com frequência, dentro uns dos outros (como as bactérias dos nossos intestinos), é um fenômeno difundido e bem conhecido. No entanto, Margulis deu um passo além e propôs a hipótese de que simbioses de longa duração, envolvendo bactérias e outros microrganismos que vivem dentro de células maiores, levaram, e continuam a levar, a novas formas de vida (Ibid.).

Margulis publicou, pela primeira vez, sua hipótese revolucionária em meados da década de 60, e ao longo dos anos a desenvolveu numa teoria madura, hoje conhecida como “sim biogênese”, que vê a criação de novas formas de vida por meio de arranjos simbióticos permanentes como o principal caminho de evolução para todos os organismos superiores (Ibid., p. 171).

Rifkin (2016, p. 192) afirma que cada vez mais os seres humanos são a espécie mais social de todos os seres, que não estamos preparados para a ausência de empatia e que a sobrevivência evolutiva depende muito mais de nossa sociabilidade coletiva que de nossa tendência natural ao egocentrismo.

Essa teoria parece cada vez mais próxima se analisarmos a rápida evolução da tecnologia. Ray Kurzweil, diretor de engenharia da Google, afirmou que os humanos serão híbridos de ser biológico com máquina na década de 2030. Isso quer dizer que o cérebro poderá se conectar diretamente na nuvem, de forma que uma rede de computadores aumentará a capacidade

de raciocínio. A conexão aconteceria com nano robôs feitos com fitas de DNA (EUGENIOS, 2015).

Manuel Castells indica que relações no século XXI estão baseadas em rede e isso influencia a descentralização de poder e no desenvolvimento de inovações sociais.

Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise à suplantação do espaço e invalidação do tempo. (FARIA, 2011, p. 61).

Mas o mundo em rede e aberto necessita de uma estratégia geral, conforme indicam Tapscott, William (2011, p. 363). Precisáramos entender e explorar essa nova dinâmica para o bem [...] infelizmente o mundo em rede não é, em si, um mundo mais justo”. Não é a tecnologia em si que irá moldar o futuro, o mundo em rede cria oportunidades e possibilidades, mas o ser humano que faz suas escolhas, para o bem ou para o mal.

49

Sangiorgi (2007), afirma que se a complexidade cresce, deveria crescer junto as práticas colaborativas de *design*, promovendo o diálogo e a construção coletiva, em que o potencial de transformação passaria das mãos de poucos especialistas para as mãos de quem queira participar, dividindo informações com pessoas de outros contextos, tendo um olhar empático sobre diferentes situações, habilitando mais e mais pessoas a pensarem de forma criativa.

1.4 DO DESIGN PARTICIPATIVO AO CODESIGN

De acordo com Moraes (2012, p. 17), o conceito de *design* participativo (DP) surgiu na Escandinávia, no final dos anos 1960 e início dos 1970 para democratizar o processo de desenvolvimento de sistemas e produtos e para aumentar as habilidades e conhecimentos dos participantes (BRITTON, 2017, p. 29).

Baranauskas (2013) destacou que o termo *codesign* se assemelha ao *design* participativo ao permitir a inserção do usuário como parte da equipe do projeto, porém com algumas diferenças que serão fundamentais para resolver problemas de maior complexidade. Sendo assim, o *codesign*

não é apenas uma expressão atualizada do *design* participativo, embora tenha suas origens nele.

No *codesign*, há o envolvimento de um grupo maior e mais diversos de interessados do que no DP, desde pesquisadores e experts a pessoas mais desfavorecidas, com pouco conhecimento de tecnologia e que não necessariamente vivem um contexto homogêneo.

Nessa metodologia, se assume que o participante que vive o contexto do problema a ser resolvido é a melhor pessoa para solucioná-lo, aliando seus conhecimentos e ideias aos dos demais participantes (FRIEDRICH, 2013, p. 37).

O *codesign* é um processo complexo, contraditório, às vezes antagônico, no qual diferentes partes interessadas, propõem suas habilidades específicas e cultura. É uma conversa social em que todos podem trazer ideias e agir, mesmo que essas ideias e ações possam, às vezes, gerar problemas e tensões (MANZINI, 2017, p. 58).

50

O *codesign* ganhou popularidade na última década em projetos de participativos pela internet e aplicativos da *Web 2.0* (MERONI; SELLONI; ROSSI, 2018, p. 16) e vem sendo associado a palavra de *community design* ou *design* criado pela comunidade para a comunidade.

Para Chisholm et al. (2017), o *codesign* reflete uma mudança fundamental na relação *designer*-cliente tradicional. Sua abordagem permite que uma ampla gama de pessoas faça uma contribuição criativa na formulação e solução de um problema que as afetam diretamente. Na frase de Trebor Scholz [...] “Se você construir para eles, eles virão, mas se você construir com eles, eles vão ficar.” (PLATFORM, 2017).

Em particular, quando se trata de inovação social, o *codesign* parece ser crucial, pois deve fornecer espaço para as perspectivas e participação de vários jogadores diferentes (MERONI; SELLONI; ROSSI, 2018, p. 16).

1.4.1 CONSTRUÇÃO DE REDES E RELAÇÕES SOCIAIS

O *codesign* aumenta a visão dos participantes para verem seus problemas por um novo ângulo e novas possibilidades para resolvê-los. Estimulam a criatividade e ajudam a detectar as possíveis conexões entre as coisas, que muitas vezes ficam obscuras na rotina do dia a dia (MULGAN, 2014).

Para Britton (2017, p. 33), a metodologia do *codesign* possui essa função de dar uma infraestrutura para a construção das relações sociais entre

as partes envolvidas no processo. No caso, a abordagem não estaria mais focada na produção, mas sim na construção de bases fortes para dar suporte contínuo, aberto e de longo prazo ao processo de *design* e permitir o engajamento futuro. Mesmo que exista um objeto produzido ele só poderia ser entendido a partir da análise do relacionamento entre os envolvidos naquela construção.

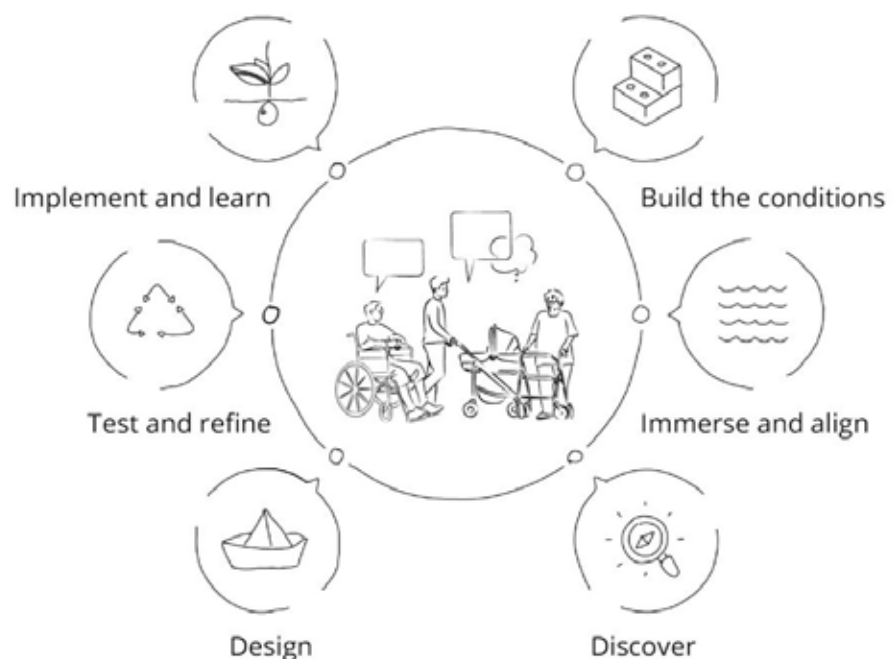
Conforme Sahuguet (2015), para um trabalho de *codesign*, as etapas podem ser divididas em cinco estágios:

1. **identificação de problemas** a serem resolvidos e/ou escolher o(s) problema(s) a focar;
2. **ideação e cocriação** de soluções para o problema;
3. **elaboração de propostas** baseadas nas soluções sugeridas;
4. **votação** a favor ou a indicação de contrapropostas;
5. **verificar a solução**, se foi devidamente implementada e se realmente resolve o problema identificado na primeira etapa.

Mckercher (2020) adiciona uma etapa a mais. Ressalta que a primeira etapa do processo de *codesign* deveria ser criar as condições necessárias para construir o relacionamento do grupo e a segurança necessária para que sejam feitas as conexões, antes mesmo da etapa de identificação do problema (Figura 12). A autora ressalta que a velocidade do processo depende da velocidade e do grau de confiança entre os participantes.

51

Figura 12 - Etapas do processo do *codesign*



Fonte: MCKERCHER, 2020

Sherriff (2015) e Souza (2019) apontam que todas as etapas são iterativas e requerem engajamento e reengajamento entre pesquisadores, profissionais e participantes dos projetos.

Souza (2019) reforça as etapas apontadas por Sahuguet (2015) e adiciona mais detalhadas para a aplicação do *codesign* em um projeto de cooperativismo de plataforma:

1. **Benchmark:** avaliação de outros sites e aplicativos que possam ser relevantes ou relacionados ao artefato que estamos projetando. Isso inclui examinar as tecnologias que as cooperativas usam atualmente, tecnologias de código aberto, tecnologias que atingem objetivos semelhantes aos do projeto e tecnologias usadas pelos concorrentes;
2. **Sessões de experiência do usuário:** reuniões de equipe que se alinham em diferentes perspectivas, ideias e visões para o projeto.
3. **Bate-papos individuais e com a comunidade:** a fim de reunir diversas perspectivas sobre os objetivos e necessidades das pessoas para as quais estamos construindo, mantemos conversas individuais com as pessoas da cooperativa digital.
4. **As sessões de esboço generativo e prototipagem rápida:** fornecem uma maneira de reunir rapidamente uma diversidade de ideias e esboços para o projeto. Eles fornecem uma base para mais *codesign* e colaboração (Ibid., tradução nossa).

52

Deserti, Rizo, Cobanli (2018, p. 67) separam dois modos de atuação de *codesign*, o primeiro é o modo de diálogo, que lida com ferramentas para envolver os usuários e outras partes interessadas no coletivo para obterem uma visão criativa juntos e repensar o estado atual de suas condições. Este modo cresce a partir de práticas que têm suas raízes em estreita conexão com o *design* participativo, lidando com a experiência e empatia.

O segundo é o modo de prototipagem que aborda em particular as formas em quais *designers* tendem a refletir e dar sentido a coisas difíceis e muitas vezes ainda não existentes, dando forma, esboço, visualização e simulações em várias maneiras (DESERTI; RIZO; COBANLI, 2018, p. 67). Esses dois modos conceituais são na maioria das vezes sobrepostos na prática e hoje estão convergindo para abordagens mais empreendedoras.

1.4.2 AMBIENTES ON-LINE DE CODESIGN

Diferentemente do *design* participativo, o *codesign* busca uma participação com um volume maior de participantes e uma mudança de cultura dos participantes para que faça parte do processo de evolução da comunidade. A tecnologia se faz obrigatória para conectar muitas pessoas. Hanauer (2013) afirma que as plataformas *on-line* em um processo de *codesign* conferem velocidade, trocas intensas, espaço amplo para a fomentação da criatividade, trocas de conhecimento e liberdade para a expressão de novas ideias.

De acordo com Hanauer, Remus, Franzato (2012), as plataformas *on-line* agilizam o processo e facilitam a participação de um maior número de atores, aumentando as possibilidades criativas e interativas deles. No entanto, há pouca pesquisa sobre a aplicação de ferramentas *on-line* no contexto do *design* colaborativo. Embora esteja se tornando cada vez mais popular devido a várias vantagens oferecidas, por exemplo, suporte ao compartilhamento de informações, visualização, prototipagem virtual e construção de ideias colaborativas.

As ferramentas *on-line* podem aumentar o trabalho *offline* criando um exercício coerente, transparente e totalmente mais acessível no engajamento público. Desse modo, a real interação entre usuários do espaço público não se encerra durante seu uso, mas continua através de interação virtual, prolongando sua extensão física. Isso implica aspectos como cocriação de valor, colaboração e interatividade que constituem a base de um processo de *codesign*.

O *codesign* baseado na *Web* permite uma combinação de vários tipos de envolvimento do usuário: esporádicos e de longo prazo, qualitativos e quantitativos, pequenos e grandes grupos, pessoais e colaborativos e assíncronos e síncronos. Os usuários têm muita liberdade na escolha de quando e quanto contribuem, o que torna o processo de *design* imprevisível para os facilitadores.

Meroni; Selloni, Rossi (2018, p. 2) realizaram uma experiência com mais de cinco mil pessoas em toda a Europa para analisar o que chamaram de “*codesign* massivo” e apontaram que a atuação de uma grande quantidade de participantes com características diferentes colaborando em um projeto de design, resulta em projetos mais ricos em diversidade e um grande volume de dados que permitem as pessoas participarem dos processos de tomada de decisão e praticar uma ideia mais ampliada de democracia (Ibid., p. 19).

O maior desafio que compartilharam foi de conseguir transformar esse volume grande de participações em projetos concretos para os participantes. Também identificaram um desafio para o *codesign* massivo, de como facilitar uma mudança de simples consultas para colaborações mais articuladas. O principal problema para o *codesign* é superar respostas simples de sim ou não, facilitando o surgimento de ideias complexas, combinando não só opiniões, mas também visões e propostas (Ibid., p. 20).

1.4.3 CODESIGN COM PEQUENOS GRUPOS DE TRABALHO

Mckercher (2020) defende a ampliação do *codesign* de uma maneira diferente, em pequenos grupos de trabalho que possam se conectar para formar grupos maiores. Sem a criação de vínculos entre os participantes, o *codesign* não conseguiria a confiança necessária para o seu desenvolvimento.

John Hagel (FRAMING..., 2021), também acredita que as pessoas devam trabalhar sempre em grupos de três a quinze pessoas no máximo que possam se conectar a outros grupos ou redes mais amplas. Com isso seria possível desenvolver a confiança entre as pessoas. Ele chama esse processo de grupos de impacto.

Em pesquisa realizada pelo Google por dois anos com mais de 180 equipes formadas por 3 a 50 indivíduos, identificaram que indivíduos mais seguros e confiantes de seu potencial tendem a serem mais inovadores e a confiarem mais nos outros. Trabalhar a percepção do coletivo requer um ambiente seguro com garantia para poder errar, trocar ideias, ser autêntico e comunicar-se com transparência (DEHEINZELIN; CARDOSO, 2019, p. 24). Essa pesquisa foi denominada como projeto Aristóteles. Em razão da máxima do filósofo: “O todo é maior que a soma das partes”.

1.5 METADESIGN, SEEDING E O CODESIGN

Existe uma linha de pensamento no *design*, chamada de *metadesign*, ou metaprojeto, que enxerga o papel do *designer* como um criador de sementes (*seeding*) que evoluem com o tempo e possibilitam a ação dos participantes nos próprios ambientes e artefatos criados, enfatizando o aspecto colaborativo da ação projetual. Giaccardi (2005) indica que essa semente pode ser a criação de uma ideia executável (um código generativo), isto é, não entregar algo finalizado, mas sim um processo que, quando iniciado, se transformam em ambientes ou artefatos evolutivos.

O termo “meta” significa “além”. Então, o metaverso é a extensão do universo das realidades física e virtual. O metaverso é o espaço virtual coletivo e compartilhado criado quando o mundo físico converge com o mundo virtual, que inclui realidade virtual, realidade aumentada e internet (RAVACHE, 2021).

Metadesign é uma estrutura conceitual que define e cria infraestruturas sociais e técnicas nas quais novas formas que o *codesign* pode ocorrer. O conhecimento para compreender, enquadrar e resolver problemas não é fornecido, mas é construído e desenvolvido durante o processo de resolução de problemas. Sangiorgi (2007) detalha que nesse você pode projetar algo, mas gradualmente, isso vai mudar com o tempo, porque as pessoas encontram seu próprio caminho. Então, isso significa novamente, deixá-lo aberto ou dar espaço para as pessoas participarem e lidarem com esse novo contexto que você está proporcionando.

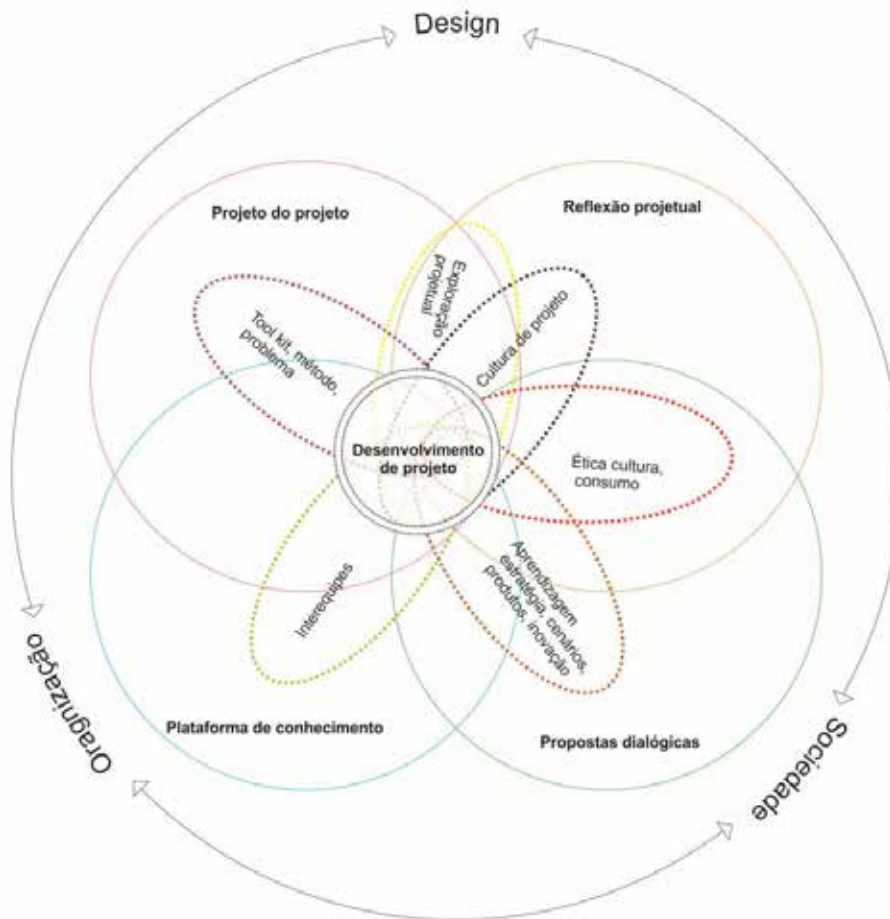
Basso et al. (2016, p. 329) ressalta que é praticamente impossível projetar um sistema aberto evolutivo sem levar a premissa da colaboração em consideração, desde a concepção inicial do sistema até todas suas etapas de desenvolvimento, uma vez que a transformação da semente em uma organização depende da atuação conjunta dos diversos *stakeholders*. Os processos de *codesign* do sistema podem ser fomentados por, pelo menos, três ações:

1. a construção de um repositório de conhecimento dos atores que se intercalam em diferentes papéis
2. o uso das habilidades do *metadesigner* (*designer*-facilitador), para gerar e difundir propósitos compartilháveis por todos;
3. o incremento do comprometimento dos atores em resolver os problemas emergentes (Ibid.).

Tamekuni (2014, p. 8) entende o metaprojeto como profunda reflexão sobre o projeto (Figura 13). O analisar constante do projeto, sua retroalimentação, as retomadas em todas suas fases: pré-projetual; durante o projeto; e após o projeto, com o intuito de aprimorar o projeto.

Essa característica de voltar e rever as várias fases do projeto, de interagir com diversas áreas de conhecimento, aumentam a potencialidade de inovação do projeto, faz com que o *designer* tenha maiores conhecimentos sobre a organização, sobre o produto, sobre o usuário a que ele destina, a sociedade e cultura da qual ele faz parte, sobre o armazenamento, a divulgação e a comunicação.

Figura 13 - Metaprojeto e o seu caráter transdisciplinar e retroalimentar



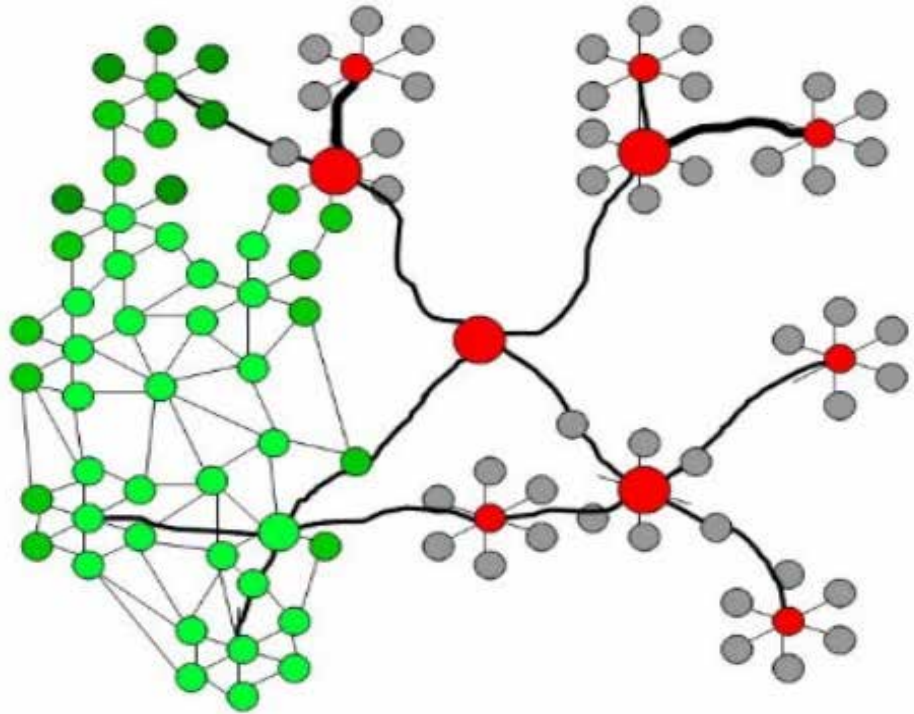
Fischer, Giaccardi (2004, p. 430) destacam que os *designers* da semente inicial não estão necessariamente presentes no desenvolvimento e evolução do sistema ao longo de todo seu tempo de uso, mas sim os interessados que irão utilizar em seu dia a dia e para que exista a evolução, assim como um sistema vivo apresentado anteriormente.

Para os autores, o sistema a ser originado a partir do *seeding* precisa se adaptar constantemente às mudanças do seu contexto, imprevisíveis no momento de sua concepção. Para isso, precisa do intermédio da ação dos atores nele diretamente envolvidos. Planejar um sistema completo do começo ao fim significaria, ao contrário, isolá-lo, subtrair do horizonte as conexões que poderiam acontecer no seu desenvolvimento. Em resumo, o *seeding* ou sementes são embriões que carregam códigos parciais para o desenvolvimento de sistemas abertos; precisam evoluir criando relações entre seus atores e seu contexto, fomentando, dessa forma, a colaboração (Ibid.).

Além da criação desses sistemas generativos, ainda dentro desse contexto, o termo “*meta*” também sugere a forma como diferentes projetos podem se relacionar em tempos e inserções distintas na evolução de um projeto de *design*.

Essa metodologia construtiva se assemelha ao conceito de rizoma¹³. (Figura 14). No caso de uma *Wiki*, o conhecimento cresce de forma espontânea, dependendo das pessoas interessadas em iniciar ou melhorar um artigo já existente. Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas (TRINDADE, 2013).

Figura 14 - Estrutura Rizomática



57

Fonte: <https://rizomaeditorial.files.wordpress.com/2011/02/rhizomecentral22.jpg>. Acesso em 22 jul. 2021.

Outras iniciativas também propõem projetos de *design* mais abertos, inclusivos e contínuos. Como o caso do projeto *Design Livre* do Instituto Faber Ludens de Curitiba. O plano é a continuidade, sem objetivos definidos (INSTITUTO, 2012).

O termo “*open design*” apareceu pela primeira vez em 1999, entendido como o *design* cujos criadores permitem sua livre distribuição e documentação, além de modificações e derivações.

O *Design Livre* se baseia em dez princípios listados abaixo:

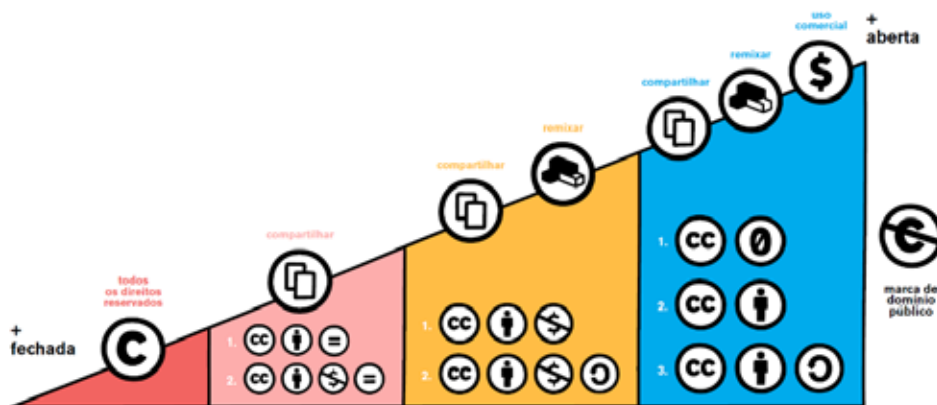
1. Sensibilizar para o consumo consciente.
2. Entregar projetos com documentação apropriada.
3. Suportar manutenção.
4. Aproveitar o “faça-você-mesmo”.

¹³ Nesse modelo, a organização dos elementos não segue linhas de subordinação hierárquica – com uma base ou raiz dando origem a múltiplos ramos, mas, pelo contrário, qualquer elemento pode afetar ou incidir em qualquer outro.

5. Customizar em massa.
6. Convidar os usuários a participar do *design*.
7. Incentivar gambiarra e adaptação.
8. Compartilhar códigos-fontes.
9. Produzir localmente.
10. Financiar amadores (Ibid.).

Com esses princípios, as criações referentes aos projetos de *design* livre ou abertos poderiam estar registradas sob as licenças do direito autoral mais abertas do *Creative Commons*¹⁴ para que possam receber contribuições e melhorias e retroalimentar sua comunidade (Figura 15).

Figura 15 - Níveis de licenças públicas do *Creative Commons*



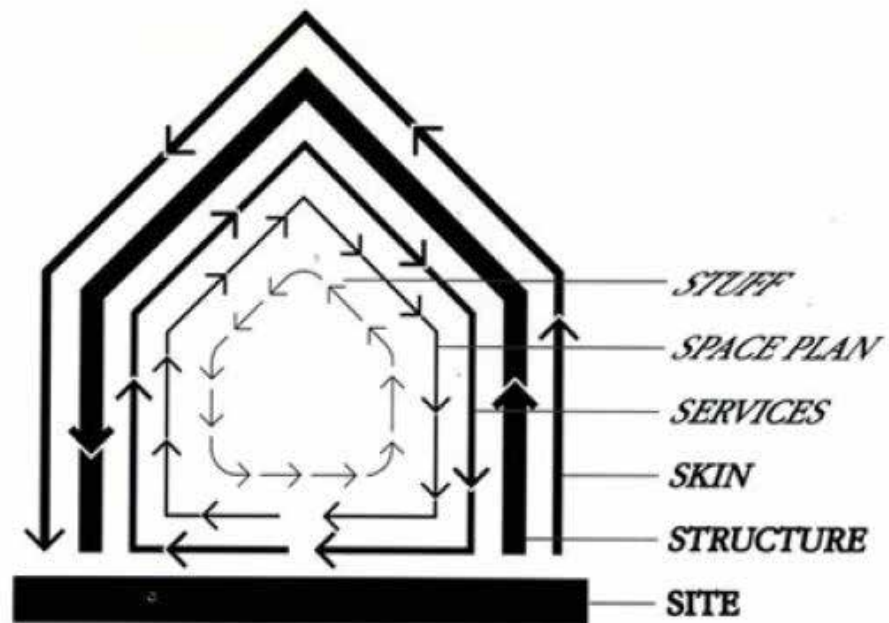
Fonte: CREATIVE..., 2021

Gore (2017) defende o *design* coletivo como um sistema, pensada por muitos e que sirva a muitos, com a construção de uma biblioteca de artefatos e com isso reduzir o desperdício de tempo, aumentando o desempenho produtivo das equipes de *design* e seu aprendizado, permitindo mais agilidade e permitir a resolução de problemas mais complexos.

O exemplo abaixo (Figura 16) representa uma casa e mostra as diferentes velocidades de mudança para seus componentes e camadas. Em uma casa, é provável que seja substituído primeiro aparelhos, móveis ou cor das paredes antes de mexer com estrutura ou até mesmo no terreno onde ela está.

14 As licenças *Creative Commons* são várias licenças públicas que permitem a distribuição gratuita de uma obra protegida por direitos autorais. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Lic%C3%A7%C3%A3o_Creative_Commons. Acesso em 19 out. 2021.

Figura 16 - Exemplo da estrutura de uma casa e suas camadas



Fonte: GORE, 2017

Nessa representação, o *designer* deveria focar na estrutura, que seria transformar as coisas anteriormente complexas em mais fáceis e rápidas para permitir aos usuários explorar a criatividade em camadas mais rápidas. Hill (2006, tradução nossa) resume os conceitos de um *design* adaptativo abaixo:

- Pensar em plataformas, não em soluções, infraestrutura super construída e recursos sub construídos;
- Construir com uma arquitetura de camadas rápidas e lentas;
- Projetar de forma incompleta para convidar o usuário para dentro, para incentivar a evolução pela participação;
- Deixar espaço para evoluir (se físico/espacial, construa com formas modulares que podem se estender facilmente);
- Definir vocabulários ou padrões básicos de interação;
- Criar um processo contínuo em que o *designer* fornece suporte, engajamento ao longo do tempo, para gerar confiança (Ibid.).

Esse sistema adaptativo pode ser comparado aos blocos de montar de plástico criados pela empresa dinamarquesa Lego, fundada em 1932 e que ao invés de vender brinquedos prontos, percebeu que o aprendizado das crianças acontecia por meio das oportunidades de experimentação, imprevisto e descoberta de variadas perspectivas e visões da realidade (GRUPO LEGO, 2021).

As peças de montar fazem parte do sistema LEGO, que essencialmente significa que eles podem ser facilmente combinados de inúmeras maneiras - e tão facilmente desmontados. Quanto mais peças LEGO você tem, mais fértil sua criatividade pode se tornar (Ibid.).

Planejar ambientes colaborativos e abertos parece ser a grande mudança de paradigma do processo de *design*, onde a necessidade de um produto claro, era fundamental para a definição das etapas e envolvidos no processo. Baranauskas (2012, p. 122) defende que os *designers* devem prever diferentes possibilidades de uso, incluindo a evolução dos usuários e do emprego do artefato criado.

Para ela, o designer pode projetar algo, mas gradualmente, isso vai mudar com o tempo, porque as pessoas encontram seu próprio caminho.

1.6 DESIGN SOCIAL, TECNOLOGIAS SOCIAIS E INOVAÇÃO

60

Para Armstrong et al. (2014, p. 15), embora todo *design* possa ser entendido como social, o termo *design* social destaca os conceitos e atividades realizadas dentro de abordagens participativas para gerar e perceber novas maneiras de fazer a mudança acontecer em direção ao coletivo e fins sociais em vez de lucrativos e de mercado. Afirma ainda que o *design* social, poderia ser realizado por pessoas que se consideram *designers*, que estudaram em escolas de *design* ou envolvendo pessoas que não são *designers* profissionais.

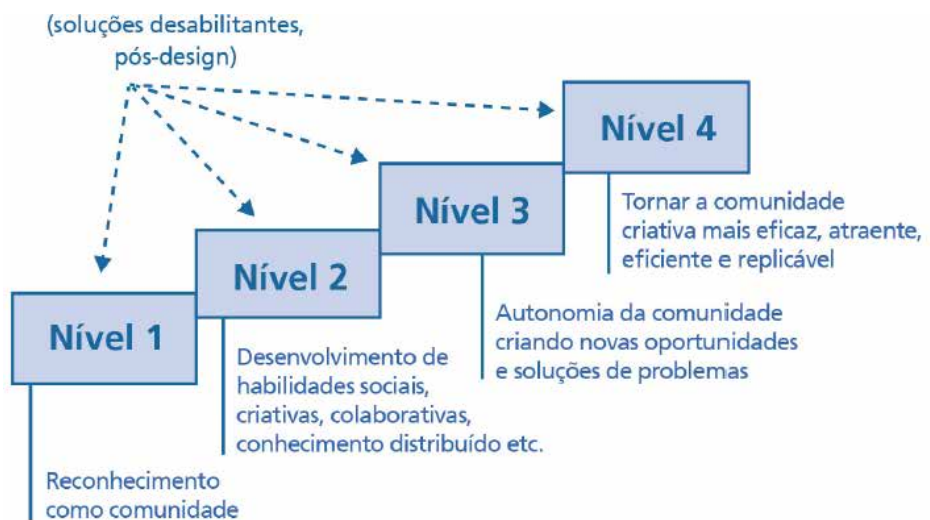
Arruda (2017, p. 76) aponta que as soluções de *design* para inovação social visam beneficiar e capacitar membros de comunidades desassistidas para que desfrutem de uma posição social digna, com possibilidade de atuar nos diversos setores econômicos. Essas ações podem gerar tecnologias sociais que compreendem produtos, métodos e técnicas replicáveis e acessíveis que são desenvolvidos no processo interativo entre *designers* e comunidade e que atenda aos quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade (e replicabilidade) e com impacto social comprovado.

Manzini (2008a, p. 83), nomeia de soluções habilitantes (Figura 17), as intervenções de suporte criada por *designers* como estratégia para habilitar a participação e cooperação entre membros de uma comunidade.

Essas soluções passariam por quatro níveis:

- **Nível 01:** reconhecimento das pessoas como uma comunidade;
- **Nível 02:** estruturação e desenvolvimento do conhecimento coletivo;
- **Nível 03:** Autonomia da comunidade e criação de oportunidades;
- **Nível 04:** Tornar a comunidade mais eficiente e com a possibilidade de replicá-la.

Figura 17 - Soluções habilitantes e desabilitantes



61

Fonte: ARRUDA, 2017, p.130

Desde o começo do projeto, o objetivo é que a comunidade assuma a responsabilidade da continuidade, sem a necessidade do profissional de *designer*, mas sim o *design* como uma cultura evolutiva.

O novo *designer* passará a atuar como um facilitador, um orquestrador do envolvimento dos demais atores no processo, como academia, comunidade, governo, empresas privadas e entidades sem fins lucrativos. Ele é o responsável por juntar as ideias e conhecimentos provenientes de diferentes lugares e impedir que virem apenas uma junção desconexa de contribuições (BARANAUKAS, 2013, p. 33). Seu papel passa a ser estratégico e ampliado, não mais como um *designer* solitário e desbravador, mas sim, compartilhando valores e responsabilidades entre os participantes de um projeto de *design*.

Os *designers* se tornam nesse ecossistema, protagonistas de uma ampla rede de atores (Figura 18) que contribuem direta ou indiretamente para a elaboração estratégica e a inovação aberta e social, incluindo especialistas de diversas disciplinas em um processo aberto a quem quiser participar promovendo o diálogo e a construção coletiva, em um processo de *codesign* (JUNGES, 2017).

Figura 18 - Possíveis atores locais para o projeto de *codesign* com refugiados



Fonte: FREIRE et al., 2020, p.17

1.6.1 INOVAÇÃO SOCIAL

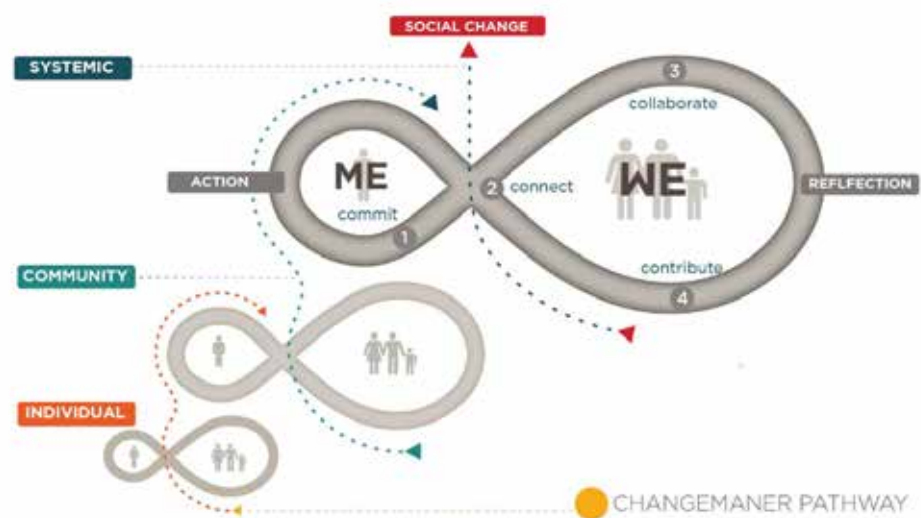
Para Arruda (2017, p. 14) o termo inovação social nasce com um olhar mais atencioso e inclusivo e aparece para se diferenciar da palavra inovação isolada, voltada às aplicações tecnológicas e as necessidades do mercado e geração de lucros. Normalmente as inovações sociais estão relacionadas a áreas como habitação, saneamento, educação, saúde, cultura, esporte, trabalho.

Segundo Manzini (2008, p.114), a inovação social refere-se a mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar oportunidades e são guiadas mais por mudanças de comportamento do que por mudanças tecnológicas ou de mercado. As pessoas são vistas como possuidoras de necessidades, mas também de capacidades, estimulando-as a usá-las para promover o bem-estar ativo e reforçar o tecido social.

Baranauskas (2014, p. 39) define o papel do *designer* em ajudar o usuário a articular seus problemas, descobrir suas necessidades de informação e evoluir uma solução sistêmica. O desafio atual em projetar sistemas colaborativos é social, e não apenas tecnológico. (BARANAUSKAS, 2013, p. 91).

A transformação social é um processo situando o contexto individual dentro de um conjunto dinâmico de relacionamentos com outras partes interessadas envolvidas ou influenciadas pelo processo. No lado esquerdo (Figura 19) é um trajeto, mapeando a jornada de ‘eu’ para ‘nós’. O trajeto à direita representa um processo contínuo de ação e reflexão.

Figura 19 - Etapas da transformação social, do individual ao coletivo



Fonte: CHUNG-SHIN et al., 2018, p.17

Dessa forma, a transformação social começa com o indivíduo, que precisa assumir a responsabilidade social como uma escolha sua, o que exige uma vontade de transformação pessoal e a empatia e abertura para conhecer novas realidades.

A inovação social se apoia quase na sua totalidade nas mesmas fontes da inovação empresarial, sejam eles produtos, processos, gestão, organização, modelo de negócios ou inovações de mercado, mas ainda vivem seus próprios feudos como aponta Havan (2021) mas social foca em práticas voltadas para fins coletivos e sociais.

Murilo Gun sugere não usarmos mais o nome criatividade, pois gera a ideia de algo criado do “zero” e um processo apenas individual. A proposta seria usar o nome “combinatividade” para descrever o processo de apropriação de tecnologias e artefatos já existentes para a criação de coisas novas, de forma construtiva e em rede.

Ele afirma que nem mesmo Steve Jobs realizou seus feitos com recursos já existentes e que estavam a sua disposição, mas adicionou sua visão e novos valores, apresentando assim novos produtos (SANTOS, 2018).

Combinatividade é a arte de combinar criativamente coisas de universos diferentes para criar algo. Essas “coisas” podem ser informações, capacidades, experiências diferentes... Não importa. O que importa é usá-las em sintonia para a resolução de situações ou criação de uma inovação (Ibid.).

Para Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010, p. 34), inovações sociais são geralmente novas combinações ou híbridos de elementos existentes, em vez de serem totalmente novos em si mesmos.

De acordo com Steven Johnson, as boas ideias surgem da colisão de palpites menores que formam, portanto, algo maior do que eles próprios. Por isso devemos explorar formas de sistemas que unam esses palpites para que se tornem maior de que partes independentes e separadas (SANTOS, 2018).

1.6.2 INOVAÇÃO ABERTA E FECHADA

O termo inovação gera diferentes entendimentos, no dicionário, inovar significa renovar, restaurar, fazer algo como não era feito antes, capacidade de mudar um cenário atual. Frequentemente a palavra inovação está relacionada com um termo produtivo e desenvolvimento econômico como indica o manual de Oslo¹⁵, publicado em 1990 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) conceituava a inovação como a introdução de algo novo em qualquer atividade humana, somente depois, foi editado em 2005, começou a categorizar diferentes tipos de inovações mas não considerou o termo “social”, sendo principalmente focado na indústria (MANUAL..., 2021).

Stahlbrost, Host (2012, p. 23) reportam que trabalhar com inovação era um processo caro, arriscado, demorado e imprevisível. Seriam necessários recursos humanos e físicos para tanto e nem todas as ideias geradas acabam resultando em soluções inovadoras e muitas vezes sem o retorno do que foi investido para o seu desenvolvimento. Era considerado muitas vezes uma exclusividade de empresas maiores, com recursos para tal.

¹⁵ Criado para orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados (MANUAL..., 2021).

Essa era a forma de inovar no século XX, conhecida como inovação fechada, em que o conhecimento, tecnologia, processos e propriedade intelectual permanecem sob o controle da organização; sem colaboração com outros agentes do mercado ou universidades, por exemplo (MJV, 2019).

Para estimular a criatividade e criar um volume maior de ideias, Faccin, Brand (2015, p. 22) sugerem colaboração aberta entre pessoas de diferentes origens, com diferentes perspectivas que possuem diferentes conhecimentos e experiências, a diversidade cultural e social como fator crítico para a inovação aberta.

O conceito da inovação aberta (*open Innovation*), foi criado por Henry Chesbrough, professor de da universidade de *Berkeley*, nos Estados Unidos em 2003.

Conforme é evidenciado na tabela 2, as empresas têm reconhecido que as inovações dependem de elementos que nem sempre podem ser encontrados em suas fontes internas e buscam, além de suas fronteiras, ideias e tecnologias que lhes sejam úteis em seu processo de inovação, o que é uma mudança significativa, já que se abrir ao mercado ocasiona uma grande exposição de dados que muitas vezes são estratégicos para as organizações.

Tabela 2 – Contraste entre princípios da inovação aberta e fechada

Inovação fechada	Inovação aberta
Os melhores de nossa áreas trabalham para nós	Nem todos os melhores trabalham conosco. Precisamos contar com os melhores profissionais dentro e fora da nossa companhia
Para lucrar com P&D, nós mesmos precisamos descobrir, desenvolver e fornecer resultados	P&D externa pode criar valor significativo; P&D interna é necessária para conquistar determinada parte desse valor
Quando a descoberta é nossa, sempre a lançaremos antes do mercado	Não somos obrigados a gerar a pesquisa para poder lucrar com ela
A companhia que primeiro lança uma inovação no mercado sempre fica com esse mercado	Construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro
Se criarmos as melhores e mais numerosas ideias na indústria, o sucesso é garantido	Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, o sucesso será nosso
Precisamos ter controle de nossas patentes intelectuais, de tal forma que os concorrentes não se beneficiem com nossas ideias	Temos que produzir receitas com a utilização, por terceiros, de nossas patentes e também devemos comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar nosso modelo de negócio

Fonte: CNI, 2016, p. 15

O princípio-chave da abertura enfatiza a criação de um processo de inovação que seja o mais aberto possível com as partes interessadas. Abrindo a inovação de processos também oferece potencial para diminuir o tempo de lançamento no mercado e para melhor utilizar a criatividade coletiva.

No entanto, para Faccin, Brand (2015, p. 23), ser capaz de cooperar e compartilhar em um ambiente de múltiplas partes interessadas, diferentes níveis de abertura entre as partes interessadas parece ser um requisito a ser desenvolvido ainda.

Adotar um modelo de inovação aberta exige a abertura não só na entrada, mas também na saída de ideias pelas empresas que adotam esse formato. Elas deveriam deixar outros usarem suas ideias para levá-las ao mercado em outros negócios e não ser proprietárias exclusivas do resultado do processo (Ibid., p. 21).

Normalmente as empresas não compartilham abertamente os resultados da inovação aberta, ou até mesmo se utilizam dessa iniciativa para conseguir se utilizar de recursos mais acessíveis no mercado ficando com a propriedade intelectual das criações (FONTES, 2021). Portanto, estamos falando de uma via de mão dupla. A empresa tira proveito do conhecimento que é produzido externamente, utilizando-os no desenvolvimento de produtos e serviços. Ao mesmo tempo, o mercado como um todo ganha esse novo conhecimento que foi agregado e outros interessados podem fazer uso dele, formando, assim, um círculo virtuoso (DISTRITO, 2021).

Na visão de Vanhaverbeke (2011, p. 69), a inovação aberta trata-se de compartilhar riscos, investir tempo e dinheiro juntos em novo conceito. Uma empresa que se dedica à inovação aberta, portanto, deve escolher parceiros que querem inovar de forma proativa e compartilhar conhecimento e informações.

A atitude em relação a colaboração, a assunção de riscos e o compromisso devem ser os mesmos entre os parceiros. Portanto, não é surpreendente que a colaboração com parceiros de inovação seja construída sobre confiança e forte relacionamento pessoal com os envolvidos no processo.

Hoje é possível encontrar várias plataformas digitais disponíveis para auxiliar empresas a encontrarem soluções com terceiros externos a empresa. A empresa *Innocentive* é uma plataforma *on-line* baseada na inovação aberta e orientada a fomentar o intercâmbio de ideias e soluções tecnológicas entre empresas e investigadores, além de ser uma das mais conhecidas e utilizadas pelas multinacionais. (DANIELLI et al., 2016, p. 602).

Plataformas de inovação aberta são enormes discussões *on-line* que permitem a um conjunto diversificado de participantes apresentarem ideias (relacionadas com um tema amplo) e, em seguida, construir sobre as ideias uns dos outros. Em algumas situações, um problema pode ter um alcance tão vasto que as soluções requerem a combinação de muitas ideias diferentes. Portanto, grandes fóruns são necessários para facilitar a partilha de múltiplas perspectivas sobre um problema, contribuindo com ideias e construindo sobre as ideias uns dos outros. (SHERRIFF, 2015, p. 9).

Shirky (2012, p. 209) comenta que atuar com projetos de inovação aberta não reduz a probabilidade de fracasso, mas sim os custos. Apesar do fato de que a inovação aberta se desenvolveu rapidamente, a maioria dos casos de sucesso são de grandes empresas, o próprio Chesbrough definiu o conceito de inovação aberta usando estudos de grandes empresas com experiência em tecnologia. A utilização da Inovação aberta nas pequenas e médias empresas (PMEs) recebem menos atenção e carecem de uma abordagem diferenciada (VANHAVERBEKE, 2011, p.10).

1.6.3 INOVAÇÃO ABERTA PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

Na maioria dos exemplos de mercado, as pequenas organizações aparecem como prestadores de serviços sendo demandados a resolver os problemas das grandes corporações, dificilmente utilizam o conceito para aproveitarem novas oportunidades de negócios para elas. Em um estudo feito pelo Prof. Dr. Wim Vanhaverbeke, com pequenas empresas na Bélgica em 2011, a maioria das PMEs examinadas não tinham competências tecnológicas, mas estabeleceram novos modelos de negócios para alavancar o valor comercial de tecnologias que existiam em outras organizações ou que haviam sido desenvolvidas em conjunto com parceiros.

67

A inovação aberta cria novas oportunidades de negócios para as PMEs porque elas podem desenvolver negócios modelo de inovações sem ter as tecnologias necessárias internamente. Em vez disso, as PMEs podem alavancar tecnologias externas através da criação de uma rede com parceiros que tenham as competências necessárias ou ativos próprios para desenvolver e comercializar uma nova oferta de produtos ou serviços no mercado.

Ele considera que as pequenas e médias empresas deveriam buscar a inovação aberta como consequência de sua própria limitação financeira e recursos humanos e a falta de capacidades tecnológicas, o que seria resolvido através de parceiros de negócios. O senso de urgência e o progresso contínuo seriam um forte motivador nas redes de inovação aberta para os pequenos negócios (Ibid., p.70).

1.6.4 REDES DE INOVAÇÃO ABERTA PARA PMES

Estabelecer e gerenciar parcerias de inovação para a maioria das PMEs é um novo desafio.

As PMEs não estão acostumadas a compartilhar informações, alinhar objetivos e gerenciar redes de parceiros que podem ser várias vezes maiores em volume de vendas do que eles próprios. Vanhaverbeke (2011, p. 11) afirma que a inovação colaborativa é mais fácil com parceiros de tamanho e ambições semelhantes. Para ele, as redes de inovação não se auto-organizam, sendo necessária uma liderança clara para organizar e gerenciar a rede de inovação.

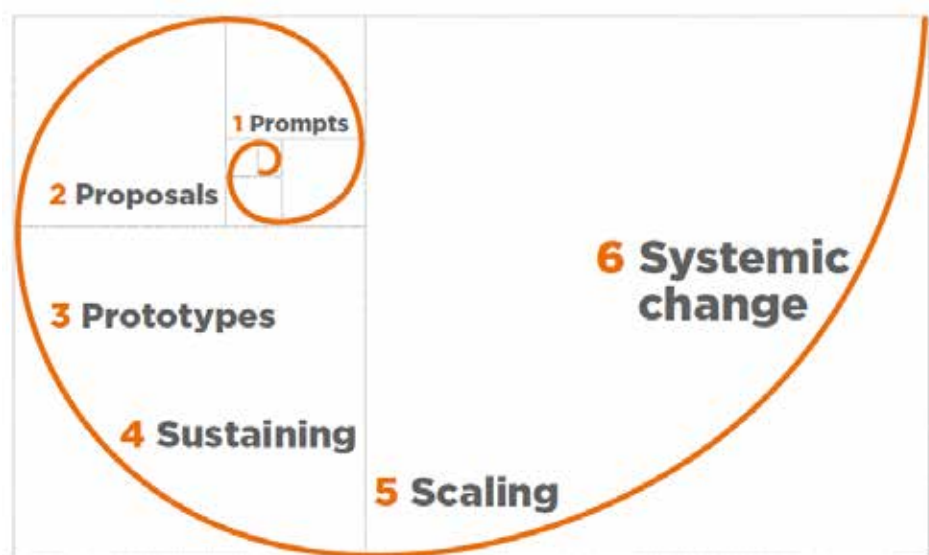
Para o autor, gerenciar redes de inovação implica que a empresa central discipline os parceiros que não atuem de acordo com as regras e valores comuns estabelecidos entre todos, muitas vezes tendo que retirar sua atuação do projeto. Em uma rede de inovação, os parceiros deveriam se preocupar um com o outro, um problema do parceiro também é um problema para você e sua empresa (Ibid.).

Uma ação importante em projetos abertos seria a de documentar e registrar cuidadosamente todo o conhecimento produzido e processos, assunto que será abordado no capítulo 3. Ao longo dos anos, a empresa central tem que aprender sobre competências de cada parceiro. Quando a gama de parceiros com diferentes competências rapidamente se expande, o conhecimento sobre a rede se torna um grande ativo. “Saber quem sabe o que” é tão importante quanto a experiência individual dos parceiros (Ibid.).

1.6.5 PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010, p. 14) apresentam o ciclo de vida de inovação social, composto por seis estágios (Figura 20), que vai da identificação da causa até a transformação sistêmica. Os autores declaram que esse processo pode não capturar a natureza experimental e desordenada do desenvolvimento das inovações sociais, mas fornecem uma estrutura analítica útil para pensar sobre as atividades, suporte e recursos necessários ao desenvolvimento da inovação social. Esses estágios nem sempre são sequenciais, algumas inovações vão diretamente para a prática ou até mesmo para o escalonamento.

Figura 20 - Seis etapas do *design* de inovação social



Fonte: MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 14

Para eles, os seis estágios da espiral inovação social são:

- 1. Identificação da causa (*Prompts*):** Esta etapa envolve diagnosticar o problema e enquadrar a questão de tal forma que as causas do problema, não apenas seus sintomas, sejam abordadas.
- 2. Geração de hipóteses (*Proposals*):** este é o estágio da geração de ideias, podendo envolver métodos formais, como métodos de *design* para ampliar as soluções possíveis.
- 3. Prototipagem (*Prototyping*):** onde as ideias são testadas na prática, podendo ser realizado por meio de testes, ou através de pilotos, protótipos e ensaios controlados. Este processo é particularmente importante na economia social porque é por meio de iteração e tentativa e erro que as coalizões ganham força.
- 4. Sustentabilidade (*Sustaining*):** é quando a ideia se torna uma prática cotidiana, envolve adaptar as ideias, até mesmo simplificá-las e identificar fluxos de renda para garantir a sustentabilidade financeira.
- 5. Escalonamento (*Scaling*):** crescimento e disseminação das inovações sociais. Nessa fase, há uma série de estratégias de divulgação e difusão, desde o crescimento organizacional, passando pelo licenciamento e pela difusão.
- 6. Mudança sistêmica (*Systemic change*):** geralmente envolve a interação de muitos elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, geração de leis e regulamentos, dados e infraestruturas, e maneiras inteiramente novas de pensar e fazer (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 14).

Nem todas as inovações sociais passam por todos os estágios, mas para ser considerada uma inovação social, para os autores, um projeto ou prática precisa chegar até no mínimo o quarto estágio: sustentabilidade, se tornando financeiramente sustentáveis (seja através de financiamentos, doações ou pela venda de bens e serviços).

Algumas inovações sociais permanecem locais e pequenas, ao invés de crescer e se difundir, o que não as torna menos válidas. Ainda para os autores, a dinâmica da inovação social é igual a das empresas de mercado, como na maioria, os fracassos provavelmente acontecerão mais de uma vez, antes que uma solução atinja a maturidade (Ibid.).

Sobre a difusão e promoção das inovações sociais, Manzini menciona a criação de franquias entre as possibilidades do *design* para esse fim. Essas estratégias de difusão são típicas da globalização e se embasam nos avanços de modos de gestão recentes nas corporações, mas que podem ser utilizados também em cooperativas e associações por exemplo (ARRUDA, 2017, p. 39).

1.7 O PAPEL SOCIAL E DEMOCRÁTICO DO DESIGN

70

Yang, Sung (2016, p. 3) criticam algumas práticas de *design* contemporâneo, pois são principalmente interpretadas para apoiar e pensar a criação de objetos, dispositivos, espaços e sistemas interativos, mas essas práticas oferecem pouca base aos *designers* trabalharem em áreas sociais e nas relações humanas e com isso, deixariam de aprender a ter autonomia para enfrentar esses problemas e não se sentir imobilizado por eles.

Arruda (2017, p. 12) defende que as origens do *design*, na época industrial já abordavam aspectos sociais e ambientais, mas foram se perdendo para o excesso do consumismo, de uma competição de mercado que mais atendeu a um *status* social do que a uma necessidade social. Para Victor Papanek o *design*, quando usado como uma ferramenta corporativa, seria o grande responsável pelo desequilíbrio social, ambiental e econômico (Ibid.).

Bonsiepe (2011, p. 18) critica a mudança do significado original do termo *design*: “[...] o *design* mais e mais se distanciou da ideia de ‘solução inteligente de problemas’ e mais e mais se aproximou do efêmero, da moda, do rapidamente obsoleto”.

Para Franzato, o *design* é umas das maneiras para expressar a capacidade humana de criar um mundo melhor, de imaginar e praticar alternativas que desafiem e alterem o *status quo* da sociedade e que deveríamos parar de associar bem-estar ao consumo (JUNGES, 2017).

Santos (2018) entende o *design* como um agente político, pois pode favorecer a vida democrática de uma sociedade, criando condições sistêmicas para que as decisões sejam mais próximas das pessoas diretamente interessadas. Baker (2015) afirma que o bom *design* é democrático por natureza. Ele reconhece o que as pessoas querem e precisam, e fornece a melhor, mais prática e bela maneira de conseguir isso. Ele cita ainda que é através da participação direta e empoderamento dos beneficiários que o *design* pode desempenhar seu maior papel.

Para Deserti, Rizo, Cobanli (2018, p. 66), o *design* social está sempre vinculado com um certo ativismo e uma ação empreendedora pelo seu impacto, busca de soluções inovadoras, orquestração de vários atores envolvidos no processo.

Ezio Manzini, amplia o conceito de *designer* em sua definição: [...] É, portanto, *designer*, qualquer sujeito, individual ou coletivo, que intervém no mundo de maneira consciente”. Ele acredita que é no projeto que residem as maiores potencialidades do *design* visto enquanto ferramenta colaborativa de transformação. que reforça o *design* como instrumento agregador, partindo dos seus modos de operar até constituir redes com grande potencial de transformação, aplicável a todos os problemas complexos. (SANTOS, 2018).

Para Manzini, como seres humanos, somos todos dotados de capacidade de *design*: uma capacidade que resulta da combinação de diferentes capacidades humanas:

- **senso crítico** (que nos permite ver o que não se encaixa na realidade com a qual somos confrontados),
- **criatividade** (com a qual imaginamos como as coisas poderiam ser), capacidade de análise (para reconhecer e avaliar as restrições do sistema e os recursos disponíveis)
- **sentido prático** (para implementar estratégias de ação que, tendo em conta as restrições, e fazendo o melhor uso dos recursos disponíveis, nos permitam chegar o mais perto possível do que havíamos imaginado) (Ibid.).

1.8 O DESIGN NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Murilo Gun argumenta que, todas as pessoas nascem com grande capacidade criativa, mas que o modelo educacional atual limita esse desenvolvimento, com excesso de controle e focando em conhecimentos que muitas vezes não fazem sentido ao longo da vida (ESCOLAS..., 2013). Alerta também que, o que estudamos hoje, já se torna obsoleto amanhã, sendo necessário outras

habilidades o século XXI.

Os professores são agora facilitadores ao invés de palestrantes. Transmitir conhecimento tem se tornado menos importante do que criar habilidades de aprendizagem, o questionamento é o que importa (RIFKIN, 2016, p. 134).

Rifkin (2016, p. 135) afirma que o aprendizado nunca é uma atividade solitária, mas sim uma experiência compartilhada e uma iniciativa colaborativa. Os estudantes descobrem que aprender diz mais respeito a buscar um senso de comunidade do que meramente acumular conhecimento para satisfazer interesses próprios.

Atualmente o modelo educacional está estruturado para preparar para a competição e ao mercado de trabalho e não a cooperação, afirma Ricardo Semler, fundador do Instituto Lumiar em São Paulo. Ele percebeu uma grande dificuldade de mudar a cultura hierárquica nos adultos quando realizou mudanças na forma de gestão em sua empresa SEMCO¹⁶, na década de oitenta e decidiu trabalhar essa mudança nas crianças e jovens através de uma escola, a Lumiar, com a metodologia que desenvolve a gestão participativa. As próprias crianças definem o que desejam estudar e fazem assembleias para criarem suas regras (SEMLER; DIMEINSTEIN; COSTA, 2004, p.68).

72

Para o autor, desenvolver o processo de protagonismo nas crianças é fundamental para trabalhar inicialmente o descobrimento da identidade de cada uma delas, onde ela precisa se conhecer e se aceitar, depois a autoestima, o autoconceito e posteriormente a autoconfiança para buscar a autonomia e com isso a autorrealização.

O trabalho educacional deve fazer sentido aos participantes e para que esse objetivo seja atingido, eles devem entender qual o propósito primeiro “[...] quando a vida do pessoal é dotada de sentido, ela tem um norte, não é preciso ficar dizendo o que ela tem de fazer, porque ela já tem uma orientação” (Ibid., p. 75-76). Deheinzelin, Cardoso (2019, p. 19) resumem esse processo com a frase “só faz sentido o que é sentido”, informando que só o que for experimentado pode ampliar nosso repertório de escolhas.

1.8.1 CODESIGN COMO PROCESSO EDUCACIONAL

De forma semelhante, essa nova abordagem educacional tem sido tratada em países como Estados Unidos e Austrália, como a prática do *codesign* na construção do conhecimento e aprofundamento da compreensão que os professores têm de seus alunos individualmente e do processo de aprendizagem como um todo. Os educadores incorporam métodos

¹⁶ SEMCO Equipamentos Industriais. Disponível em <http://www.semco.com.br/>. Acesso em 19 out. 2021.

de *codesign* como um mecanismo para promover o envolvimento dos alunos e fortalecer as relações entre os membros da comunidade escolar (ELS; BENSON, 2019; DOLLINGER; D'ANGELO, 2020). Foram disponibilizados mais de quarenta atividades, ferramentas e frameworks gratuitos para que esse conceito seja expandido para outras escolas (CO-DESIGNING..., 2020).

Nas universidades os modelos atuais também precisam ser repensados. Venturi (2018) critica as universidades brasileiras que se colocam em um pedestal, torres de marfim do conhecimento e estão perdendo a oportunidade do protagonismo da mudança. Para o autor, os alunos vivem em uma “aldeia global” e conseguem ter acesso a qualquer conhecimento, mas precisa ir ao laboratório da vida para praticar e é aí que devem se posicionar as instituições de ensino brasileiras, assim como já tem acontecido no Estados Unidos.

Para Medeiros, Maass (2020, p.45), os *designers* estariam saindo das universidades conhecendo muito pouco sobre outras áreas do conhecimento e uma visão mais ampla de mundo. Papanek (1973) destacava também a necessidade de um *design* integrador e compreensivo, cuja transformação do profissional e da forma de se fazer *design* estaria na educação, colocando o aluno em contato direto com quem usaria os produtos, integrando essas pessoas no processo de projetar, ampliando a criação para fora dos espaços dos escritórios e das escolas de *design*.

73

Portanto, a teoria precisaria estar alinhada com a prática, de forma ativa, com experiências no “mundo real” e procurando uma maior ligação entre a academia e o contexto social e cultural onde a instituição está inserida (Ibid., p. 51). Além disso, é necessária a conexão dos estudantes de *design* com os demais cursos, ou até mesmo com outras universidades que compartilhem projetos ou propósitos semelhantes, situação que, infelizmente, não costuma ocorrer em âmbito acadêmico com frequência.

Nesse cenário, Manzini (ALÃO, 2020, p. 46) vê a escola de *design* como um espaço importante na transição para uma forma de vida mais sustentável e com responsabilidade social para não ocorrer o que Síveres (2013, p. 48) considera ser a “alienação acadêmica”, situação em que o estudante é orientado para metas na qual esteja preocupado em executar tarefas com o mínimo de esforço, não havendo preocupação em aumentar seus conhecimentos e nem em se mostrar capaz.

Os estudantes são dotados de muitos conhecimentos e cabe aos professores realizarem o *codesign* para promover a inclusão de diversas perspectivas dos alunos com diversos níveis de conhecimento e experiência e o desenvolvimento de suas habilidades de pensamento crítico (ELS, BENSON, 2019; DOLLINGER, D'ANGELO, 2020).

Uma semente de conhecimento brota se o terreno for adequado e cresce se for cultivada da forma correta (DEHEINZELIN; CARDOSO; 2019, p. 36).

É importante lembrar que a internet nasceu no fim dos anos 1960 em um ambiente universitário e não comercial. A *ARPAnet* (*Advanced Research Projects Agency Network*) surgiu de um conjunto de iniciativas e reflexões de uma comunidade de pesquisadores que estabeleceram entre si um conjunto de regras e protocolos de cooperação e que disseminaram depois além dos círculos de pesquisa (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 175).

1.8.2 A EDUCAÇÃO NA PRÁTICA PELO MODELO DE EMPRESA-ESCOLA

Moraes (2010, p. 42) entende um engano em achar que as aulas expositivas sejam absorvidas para que os profissionais possam atuar no mercado depois e defende um aprendizado prático, não linear, por situações reais da profissão em que possa ter acesso ao conteúdo e uma supervisão de profissionais mais experientes. Ele entende que o que as universidades focam é na educação para o trabalho, mas que o correto deveria ser a educação pelo trabalho (Ibid., p. 29).

74

Moraes (2010, p. 17) acrescenta que de certa forma toda boa empresa é uma escola e toda boa escola é uma empresa. Toda empresa que busca uma existência a longo prazo precisa ter em sua missão e visão uma função educadora já que estamos em um momento de grandes mudanças e de reinvenção constante (Ibid., p.19). O autor vê que a hibridação do papel empresa e escola seria uma combinação natural, mas que sofre resistências devido principalmente as de ordem fiscal e tributária e até mesmo por desconhecimento da sinergia entre objetivos empresariais e educacionais (Ibid., p. 29).

Por parte das universidades, a dificuldade em assumir atividades negociais para a prática dos alunos, esbarraria na gestão, tributação e dificuldades em integrar calendários pela sazonalidade das demandas produtivas e conflito do objetivo e mercado.

Moraes afirma que as empresa-escola são mais conhecidas na área da saúde, como hospitais-escola, muitos estatais, mas ainda pouco utilizado em outras áreas de conhecimento, como o *design* por exemplo (Ibid., p. 111).

John Hagel (FRAMING..., 2021), entende que as empresas do futuro deverão fortalecer seu lado educacional, ser empresas que irão oferecer aprendizado em tempo real, no local de trabalho e não mais em sala de treinamento ou vídeos de conhecimentos já existentes, mas a oportunidade também de aprender e inovar pelo trabalho.

1.9 OS LABORATÓRIOS VIVOS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

O *designer* Pedro Verda (ESCOLAS..., 2018) argumenta que as escolas deveriam se transformar em laboratórios vivos, ou *Living Labs*, desempenhando um papel social como principal foco da educação e com um envolvimento muito próximo com a realidade de seu entorno.

O conceito de *Living Lab* nasceu na Europa a partir de 2006 com a criação da Rede Europeia de *Living Labs* (ENoLL), estruturada como uma associação internacional independente de *Living Labs*, sem fins lucrativos, com sede em Bruxelas na Europa.

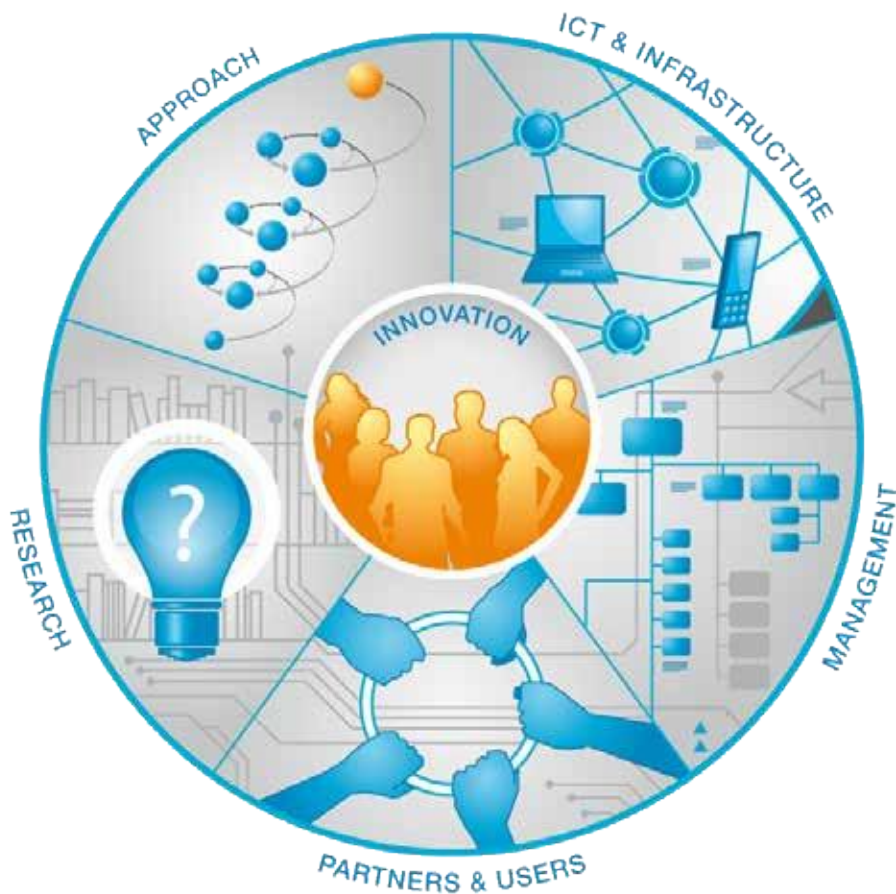
Um *Living Lab* é um espaço colaborativo envolvendo empresas, governo, academia e centros tecnológicos, no qual os participantes estão envolvidos em estágios iniciais de desenvolvimento de ideias e, através de sucessivas iterações, são validados pela experimentação em ambientes reais na prática, com o objetivo de fornecer estrutura e governança para a participação do usuário no processo de inovação (SILVA; BIGNETTI, 2012, p. 6).

Os *Living Labs* são organizações de inovação complexas que exigem não somente instalações físicas, mas também o desenvolvimento cuidadoso de relacionamentos e redes importantes.

Os componentes de um *Living Lab* são (Figura 21):

- Infraestrutura descreve o papel que a tecnologia pode desempenhar para facilitar novas formas de cooperação e cocriação de novas inovações entre as partes interessadas.
- A gestão representa a propriedade, a organização e os aspectos da política e governança, um *Living Lab* pode ser gerido por consultores, empresas, universidades/pesquisadores por exemplo.
- Os parceiros trazem conhecimento e experiência para o coletivo, ajudando a alcançar a transferência de conhecimento necessária.
- A pesquisa simboliza a aprendizagem contínua e reflexão coletiva que acontecem no *Living Lab*.
- Aproximação representa os métodos e técnicas para as práticas do *Living Lab* que são necessários para as operações no mundo real (Ibid.).

Figura 21 - Componentes de um Living Lab



Fonte: STAHLVROST, HOST, 2012, p. 7

76

Levando-se em conta o contexto interno, a rede que se constitui a partir de um *Living Lab* apresenta diversas intenções, destacando-se:

1. assegurar uma resposta mais clara e consistente às demandas e necessidades sociais;
2. proporcionar maior sinergia às ações entre os atores, promovendo a integração e cooperação entre os eles;
3. ampliar a eficiência na aplicação dos recursos disponíveis;
4. permitir a análise e entendimento da realidade e, com isso, propor soluções mais eficazes (Ibid.).

Na dissertação de mestrado (MELLO, 2017, p. 92), já havia apontado sobre o potencial da utilização dos espaços *makers*, como os *FabLabs*, para a realização de encontros de *codesign*. Esses espaços são originários da “cultura *maker*”, um movimento que reúne pessoas comuns que fabricam seus próprios produtos, termo conhecido como “*do it yourself*” (DIY), ou, em português, “faça você mesmo”.

Por mais que os conceitos tenham semelhanças, um *Living Lab* se diferencia de outros tipos de laboratórios pois busca o pensamento integrador. Possui uma dinâmica relacional com a comunidade: busca articulação, cocriação, experiência, aprendizagem e experimentação junto

com a sociedade e é organizado em rede (ARRUDA, 2017, p. 191)

Pode-se entender que criar as estruturas para que os atores compartilhem de princípios em comum em busca de soluções faz parte do objetivo e não apenas a criação de novos artefatos ou tecnologias como se é esperado em laboratórios tradicionais. Um espaço (virtual ou presencial) de cocriação de conhecimento aberto.

Sangiorgi (2007) observa uma dificuldade em tentar simular o *codesign* em um laboratório vivo, pois não é um protótipo físico de um produto e sim condições sociais, comportamentos e isso é difícil de experimentar ou antecipar em um projeto.

1.9.1 LIVING LABS UNIVERSITÁRIOS

A criação de LL dentro das universidades parece ser uma combinação ideal no desenvolvimento de soluções sociais inovadoras com aplicação do *codesign*.

No Brasil, algumas universidades têm adotado o conceito LL como uma metodologia de inovação aberta dentro do seu ecossistema de inovação, como é o caso da UFMS e da PUCRS¹⁷, que criaram o *Campus as a Living Lab* (CLL) para permitir que pesquisadores e empreendedores exponham suas ideias, acompanhando a participação da comunidade, professores, funcionários e estudantes e integrado aos seguintes objetivos estratégicos (PUCRS, 2021):

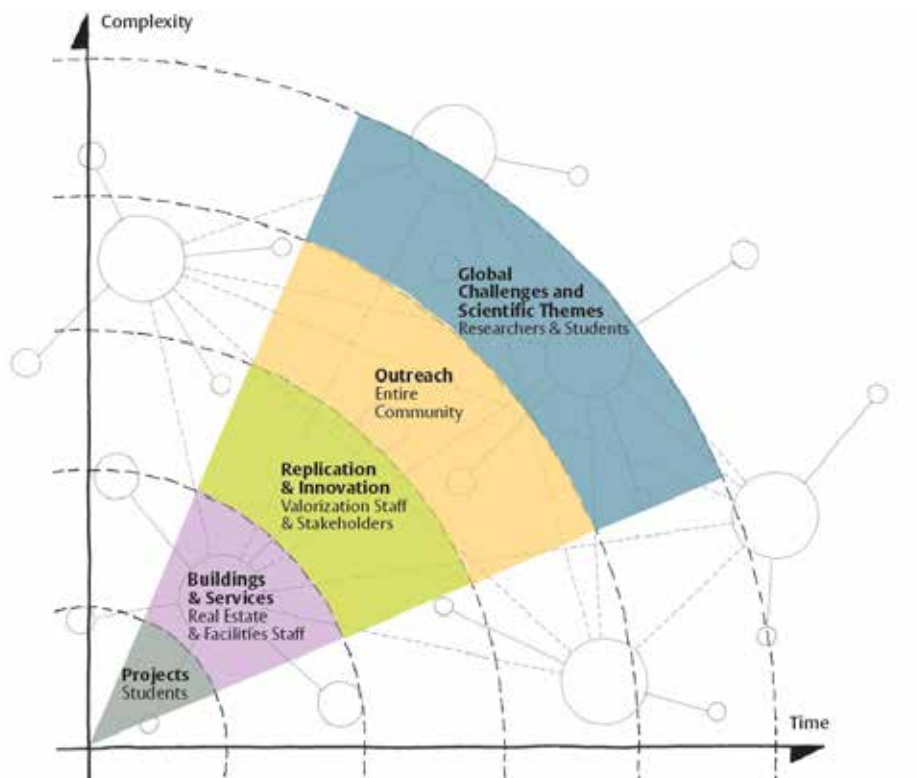
1. **Implementar a inovação** e o desenvolvimento na área acadêmica;
2. **Viabilizar o desenvolvimento** de novos empreendimentos a partir do conhecimento gerado;
3. **Contribuir no contexto da interação** Universidade-Empresa-Governo-Sociedade, para o desenvolvimento social, ambiental, cultural e econômico;
4. **Consolidar a excelência** na área de pesquisa, reforçando o reconhecimento institucional e a relevância para o desenvolvimento da sociedade;
5. **Desenvolver parcerias** institucionais internacionais;
6. **Ampliar fontes de captação** de recursos (Ibid.).

77

17 Disponível em <https://www.pucrs.br/cll/>. Acesso em 30 jan. 2022.

O *campus* como *Living Lab* pode ser definido como um sistema integrado em que uma universidade usa seus ativos e instalações para investigar, testar ou demonstrar inovação, tecnologias ou serviços com e para a sua comunidade (Verhoef et al., 2019).

Figura 22 - Escala de implementação de projetos de LL universitários



Fonte: VERHOEF; BOSSERT, 2019, p.7

Para Verhoef, Bossert (2019, p. 7), os LL universitários podem atuar em cinco etapas na implementação de projetos com a variação entre a complexidade e o tempo de duração dos projetos (Figura 22).

1. Etapa inicial: projetos feitos por alunos;
2. Segunda etapa: evoluindo e envolvendo todo o *campus*;
3. Terceira etapa: replicando para partes externas interessadas e demais *stakeholders* do entorno;
4. Quarta etapa: divulgação para a comunidade envolvida no tema;
5. Quinta etapa: a evolução para atingir de forma mais ampla os desafios sociais globais e envolvimento de pesquisadores globais.

1.9.2 UM CAMINHO DE PROJETO PELA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Uma alternativa para conectar estudantes universitários de diferentes cursos e com diferentes conhecimentos com a realidade de seu entorno, tem sido através dos programas de extensão universitária.

O conceito surgiu na Inglaterra do século XIX, com o propósito de direcionar novos caminhos para a sociedade e promover uma educação continuada e é considerado atualmente um instrumento a ser utilizado pelas Instituições de Ensino Superior para a efetivação do seu compromisso social e a democratização do conhecimento acadêmico, assim como de reprodução desse conhecimento por meio da troca de saberes com as comunidades (SÍVERES, 2013, p. 75).

A universidade deve ser um grande laboratório de práticas sociais, em que educadores e estudantes possam desenvolver suas atividades em estreita ligação com as demandas e as necessidades sociais do País e do nosso tempo (Ibid., p.254).

É papel da educação superior, previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira¹⁸ (LDB):

- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;
- prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (Ibid.).

Mesmo assim, na prática, grande parte do conhecimento produzido acaba se voltando apenas para a própria academia e dentro dos cursos de pós-graduação stricto sensu (Ibid., p. 252).

¹⁸ A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96) é a mais importante lei brasileira que se refere à educação (SÍVERES, 2013).

1.9.3 AS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES

O apoio ao cooperativismo pelas universidades surgiu no Brasil desde 1990 em um contexto de uma grande crise econômica no País, com redução de postos de trabalho, aumento de desigualdades, desemprego e fome. Assim, as Incubadoras surgem como uma das respostas de organizações sociais para o enfrentamento deste quadro, juntamente com a organização dos movimentos sociais pela democratização do país (COSTA, 2021, p. 16). Atualmente várias universidades possuem incubadoras para dar suporte e fortalecer cooperativas e outras formas de associação pautadas pelos valores da economia solidária.

A primeira ITCP surgiu vinculada à COPPE (Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para construir uma proposta de geração de trabalho e renda com a comunidade de Manguinhos que está situada nos arredores do *campus*¹⁹ principal daquela universidade e que prestaria serviço para eles. Na medida em que ocorriam as formações nas cooperativas, o princípio da autogestão passou a se incorporar também na prática da ITCP.

80

Este processo de atuação democrática dentro da universidade acabou se construindo enquanto princípio da organização do trabalho na Incubadora (Ibid.).

Em São Paulo, um grupo liderado por Paul Singer, da Faculdade de Economia e Administração criaram a ITCP-USP, voltadas a cinco temas:

1. extensão e educação popular;
2. políticas públicas;
3. autogestão;
4. movimento de economia solidária e movimentos sociais;
5. viabilidade socioeconômica de empreendimentos de economia solidária (Ibid.).

A ITCP-USP incubou também a montagem de outras incubadoras, como as das faculdades FGV-SP²⁰ e da PUCSP.

Esse modelo de organização universitária será a base da criação do *Living Lab* proposto nessa pesquisa.

19 Espaço ocupado pelas diferentes instalações, edifícios, dormitórios e terrenos de uma universidade ou entidade educacional.

20 ITCP FGV(SP) - Tive a oportunidade de atuar nos anos de 2009 a 2012.

1.9.4 A CRIAÇÃO DE UM TIME MULTIDISCIPLINAR DE UNIVERSITÁRIOS

As Instituições de Ensino Superior (IES) vêm cumprindo um importante papel na sociedade que vai além do ensino e da produção do conhecimento. Neste aspecto, destacam-se as atividades extensionistas que levam o saber produzido para fora dos muros da academia, possibilitando uma maior aproximação com as comunidades e seus principais problemas. O grande desafio da Extensão é repensar a relação com o Ensino e a Pesquisa, além de estabelecer as contribuições para o aprofundamento da cidadania e para a transformação efetiva da sociedade (SÍVERES, 2013).

Na realização do trabalho prestado aos cidadãos, tendo como uma das finalidades a melhoria na qualidade de vida, a Extensão tem se apresentado como um espaço privilegiado na produção de um conhecimento aplicável à realidade e às necessidades sociais, bem como espaço fecundo para materialização da responsabilidade social.

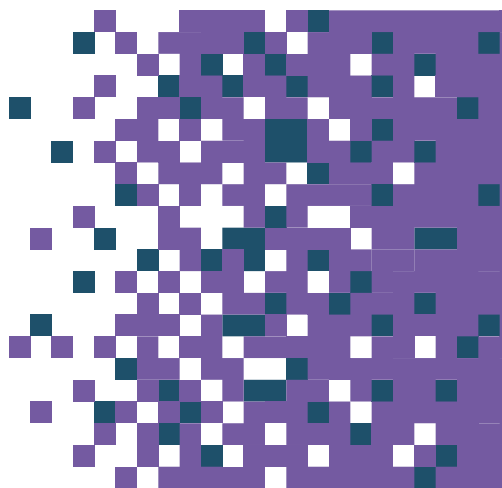
A Universidade Anhembi Morumbi em São Paulo, foi criada em 1971 e é reconhecida ao longo de sua história, pelo pioneirismo ao lançar cursos inovadores e multidisciplinares, que se tornaram referência nacional, como Gastronomia, *Design* Digital, Moda, Quiropraxia e Aviação Civil (ANHEMBI..., 2011). Como professor da instituição no período dessa pesquisa, percebi que mesmo com sua grande estrutura e variedade de cursos, existia dificuldades em realizar ações de integração e conjunta entre seus discentes.

81

Para começar a integrar ações inovadoras, em 2018 foi criado uma aceleradora de projetos de alunos e ex-alunos, a AnhembiUP, a qual participei de sua criação e desenvolvimento, com o foco em oferecer suporte necessário para impulsionar projetos com modelo de negócio inovadores e conectá-los ao mercado. Essa iniciativa tem estimulado a criação de uma comunidade empreendedora dentro da universidade, mas era necessário ainda estimular o empreendedorismo com responsabilidade social e a troca de conhecimentos de alunos de cursos diferentes. Em 2019, percebi a oportunidade de atingir esse objetivo através da criação de um programa de extensão universitária chamado de Laboratório de Inovação Social, inspirado no conceito de um *Living Lab*.

Para gerar um maior engajamento dos participantes e facilitar a divulgação e a conexão de outros atores dentro e fora do *campus*, conforme etapas, em novembro de 2019, conectamos o projeto a uma comunidade internacional de estudantes empreendedores sociais, a Enactus²¹, que se dedica a inspirar os alunos a melhorar o mundo através de uma competição anual dos projetos que obtiveram maior impacto em suas ações e com maior potencial de crescimento e que será detalhado no capítulo 4.

21 Time Enactus Anhembi Morumbi. Disponível em <https://www.enactus.org.br/conheca-o-time-enactus-anhembi-morumbi-sao-paulo/>. Acesso em 19 out. 2021.



CAPÍTULO 2

A E-DEMOCRACIA ECONÔMICA E OS MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADOS EM PLATAFORMA

83

“Só sabe para onde vai, quem se lembra de onde veio.”

Migraflix (autor desconhecido)

2.1 DA E-DEMOCRACIA POLÍTICA PARA A ECONÔMICA

A democracia é o sistema de governo presente em quase todo do planeta. Um estudo conduzido em 165 nações, afirma que 49,3% da população mundial vive em alguma forma de democracia (FORBES, 2018). O conceito de democracia foi ganhando novos significados ao longo da história. Na teoria clássica, foi de um modelo de participação popular e direta na política para o modelo de representatividade ou indireto, onde são eleitos representantes através de voto simples e direto para agir nos interesses do povo.

O economista Joseph Schumpeter, no século XX tinha uma visão crítica em relação a teoria clássica da democracia. Afirmava que era desconexa da realidade pois criticava a crença na existência de uma população altamente interessada pelas questões públicas e bem-informada a respeito do que se passa na política do país. Em teoria, essas informações estariam a disposição aos cidadãos devido a transparência do sistema político que os clássicos acreditavam existir. Estes termos remeteriam a uma visão idealizada, otimista e ingênua do que seria o cidadão numa sociedade democrática (ALMEIDA, 2002, p. 1).

Todos teriam que saber precisamente o que desejam. Essa vontade definida teria de ser implementada pela capacidade de observar e interpretar corretamente os fatos diretamente acessíveis a todos e joeirar criticamente as informações sobre os fatos que não o são. Finalmente, dessa vontade precisa e desses fatos verificados ter-se-ia de tirar uma conclusão clara e pronta quanto às questões particulares, de acordo com as regras da inferência lógica – com um grau tão alto de eficiência geral, ademais, que se pudesse dizer da opinião de qualquer um, sem absurdo manifesto, ser tão boa quanto a de qualquer outro. (ALMEIDA, 2002, p. 1-2)

Schumpeter considerava que a democracia representativa seria um sistema mais realista a ser aplicado na sociedade do que a teoria clássica democrática. Para o economista, o processo político se dava através da competição de grupos que disputavam a vontade popular e que a democracia então seria a oportunidade de escolha e destituição de representantes políticos que iriam compor um governo pelo voto dos seus eleitores.

Uma sociedade será mais ou menos democrática de acordo com a maior ou menor oferta de possibilidades de representação política à sociedade, garantindo maior poder de escolha e de barganha no jogo eleitoral (Ibid.).

No entanto, Lévy (2015, p. 67), afirma que esse modelo de democracia é limitado e já não atende mais as demandas do século XXI. Argumenta que o ideal da democracia não é a eleição de representantes, mas a maior participação do povo no dia a dia de uma cidade”. Para o autor, o voto simples considera apenas opiniões de forma quantitativa, pouco explorando o potencial individual de cada cidadão, e tem apenas efeito estatístico e simplório.

Essa limitação gerou um distanciamento e desinteresse dos cidadãos na política, Carole Pateman, em sua obra intitulada “Participação e Teoria Democrática” (1970), já sinalizava essa apatia política popular e acreditava na capacidade de desenvolver indivíduos que pudessem ter mais autonomia nas tomadas de decisões do seu dia a dia no trabalho, escola e em suas famílias:

[...] se fossem criadas oportunidades para que os indivíduos participassem efetivamente dos processos decisórios que os afetam, a apatia popular não seria, então, uma fatalidade, mas o produto de instituições políticas pouco acessíveis aos cidadãos e mesmo de uma sociedade em que esferas fundamentais - como a família, a escola e o local de trabalho - estariam organizadas de maneira hierárquica e pouco participativa. (MEDEIROS, 2016, p. 149).

85

Bernardes (2013, p. 87) coloca que a partir do efeito educativo da participação direta, nas questões que afetam o indivíduo em nível local, é que terão chance de participar em nível nacional. É possível entender que, dessa forma, o cidadão poderia ver mais rapidamente mudanças acontecerem em sua cidade e nos problemas que vivencia no dia a dia, e com isso se apropriar de conhecimento e motivação para crescer em âmbitos nacionais ou globais. Somente passando da esfera local, os cidadãos poderiam exercitar a democracia em grande escala.

Na União Europeia, Bloemen, Hammerstein (2017, p. 10) da *Commons Netwok*, também sugerem propostas de uma democracia localista e comunitária para que tenham impactos globais.

Para alcançar a verdadeira democracia – no sentido de as pessoas co-governarem recursos e processos que afetam suas vidas – devemos reconhecer os limites da nossa atual democracia representativa. Temos de procurar alternativas, buscar formas de complementar e melhorar nossas instituições atuais (Ibid.).

Surowiecki (2006, p. 103) defende a descentralização nas tomadas de decisões e acredita que quanto mais próximo uma pessoa está de um problema, é mais provável que ela tenha uma boa solução para ele.

Atualmente, os representantes do povo, tomam decisões sobre problemas que não fazem parte de suas realidades. As decisões individuais começam a traçar um perfil de personalidade de um organismo vivo e pulsante.

A participação popular (não somente em eleições em âmbito político) nas decisões diárias seria, então, um processo de desenvolvimento pessoal para permitir que as organizações tenham respostas mais adaptativas as mudanças de mercado e com melhores resultados (CRÚZIO, 2006, p. 22).

Tanto Tapscott, Williams (2011) como Lévy (2015) acreditam em uma democracia em tempo real, com mais autonomia das pessoas através da tecnologia e da interatividade de ambientes virtuais. Lévy (2015, p. 64) aponta que a democracia só progredirá explorando da melhor forma as ferramentas de comunicação contemporâneas.

Tentativas de resgatar e fortalecer uma democracia mais participativa e direta com a utilização de dispositivos conectados à internet e do uso da tecnologia da informação e comunicação tem sido registrada em diversos países (NAVIGATOR..., 2021). Esse movimento é chamado de democracia eletrônica ou e-democracia. Pimentel, Fucks (2011, p. 112) destacam que a e-democracia visa a criação de novos processos e novos relacionamentos entre governos e cidadãos, estimulando a interação social para promover a participação popular e a transparência das ações através de ambientes virtuais.

[...] a verdadeira democracia eletrônica consiste em encorajar, tanto quanto possível, a expressão e a elaboração dos problemas de uma cidade pelos próprios cidadãos, a auto-organização das comunidades locais, a participação nas deliberações por parte dos grupos diretamente afetados pelas decisões, a transparência das políticas públicas e sua avaliação pelos cidadãos. (LÉVY. 2010, p. 190).

Para Tapscott, Tapscott (2016, p. 256), a maioria das pessoas não teria tempo, interesse e nem conhecimento para se informar sobre todas as questões que envolvem a sociedade e coletar a opinião de todos, poderia ser arriscado para refinar, debater e resolver problemas. O ideal para eles seria a busca de opiniões fundamentadas de especialistas e não qualquer opinião para a melhor tomada de decisão coletiva.

Surowieck (2006) defende que não existe a necessidade de buscar um consenso na e-democracia. Os participantes devem tomar as decisões de forma voluntária apenas quando se sentirem seguros e evitar se

encontrarem frequentemente para que não criem laços emocionais entre si. No caso de uma votação ou tomada de decisão inteligente, o ideal seria realizar de forma simultânea por todos, independente, e não uma após a outra, o conceito chamado pelo autor de “individualismo massivo”.

Na visão de Lévy (2015), a união de pessoas em comunidades virtuais irá proporcionar uma inteligência coletiva, criando, assim, uma democracia em tempo real com um conhecimento que pode ser acessado de forma onipresente na internet. Essa linha de pensamento não difere da de Johnson (2003, p. 83), que acredita em cidades inteligentes provenientes de uma macro inteligência resultante da soma do conhecimento de seus indivíduos.

É importante salientar que o termo “coletivo” não significa necessariamente uniforme, a internet nos permite trabalhar a variedade e multiplicidade de opiniões. Surowiecki (2006, p. 19) ressalta que mesmo a inteligência sendo coletiva e proveniente da diversidade do grupo, cada indivíduo precisa pensar e agir da forma mais independente possível.

De acordo com o autor (Ibid., p. 31), quatro condições caracterizam as massas sábias, e se um grupo atende a elas, sua tomada de decisão será, provavelmente, a mais exata possível.

- **Diversidade de opinião:** cada pessoa deve ter alguma informação pessoal, mesmo que seja apenas uma interpretação excêntrica dos fatos conhecidos.
- **Independência:** as opiniões das pessoas não são determinadas pelas opiniões daqueles que as cercam.
- **Descentralização:** as pessoas são capazes de se especializar e trabalhar com conhecimento local.
- **Agregação:** a existência de algum mecanismo para transformar avaliações pessoais em uma decisão coletiva.

Tapscott, Williams (2007, p. 9) indicaram que com a *WEB 2.0*, no começo do século XXI, mudanças profundas transformaram a economia global com o uso da tecnologia e da era da participação. Mas Tapscott, Tapscott (2016, p. 256) salientam que até o momento a internet ainda não mudou a democracia para melhor, mas tem influenciado o comportamento de governos autoritários em aumentarem sua vigilância e violação de privacidade sob o pretexto de segurança nacional. Mesmo que a produção de conteúdo esteja mais distribuída, tanto grupos liberais e conservadores estão usando essa possibilidade de comunicação para criar e disseminar informações falsas (*fakenews*) para escalar a ignorância na internet (ibid., p. 258).

Os efeitos de uma sociedade em rede não nascem naturalmente do simples fato da interconexão dos computadores. Benkler afirma que a internet por si só, não determina nenhuma forma social ou política, apenas a possibilita e facilita e que devemos parar de achar que a tecnologia por si só nos trará uma sociedade livre (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 195-196).

Para que a e-democracia aconteça de forma efetiva na internet, é necessário um ambiente que possua as características necessárias para a fluidez das ações e comunicações do grupo. Spyer (2011, p. 36) aponta que as principais motivações de participação a curto e longo prazo são:

- **Reciprocidade:** o participante oferece uma informação ao grupo esperando que no futuro irá receber outras informações úteis;
- **Prestígio:** oferecer informações de qualidade para ganhar respeito e reconhecimento dentro do grupo;
- **Incentivo social:** o vínculo social das pessoas envolvidas;
- **Incentivo moral:** o prazer associado a prática das boas ações.

Primo (2016, p. 34) salienta ainda que as mudanças de comportamento da internet são transferidas imediatamente para a realidade em que vivemos, num sistema de troca em tempo real e que cada vez mais os nativos digitais fazem com naturalidade. Para o autor, já somos *on* e *offline* ao mesmo tempo, e está cada vez mais difícil desvincular os ambientes devido à facilidade de acesso via dispositivos móveis.

2.1.1 MODELOS ECONÔMICOS ALTERNATIVOS AO CAPITALISMO

Salomon (1991, p. 115) registra a importância da democracia no capitalismo, “[...] não é o capitalismo que garante o bom funcionamento das estruturas democráticas, ao contrário, são as estruturas democráticas que garantem o bom funcionamento da economia de mercado.”

Para Dardot, Laval (2017, p.14-15), o capitalismo se transformou em algo maior, o “cosmocapitalismo”, no qual os objetivos de acumulação de capital atingem todas as esferas da vida e do consumo. O que seria preocupante pois esse crescimento está gerando um enfraquecimento do papel do Estado, que não consegue mais ser o equilíbrio para as desigualdades sociais e consequentemente gera também um enfraquecimento da democracia. Por isso, em sua obra, questionam se não existe outros modos de organizações econômicas que ofereçam esperança e alternativas para as condições de vida cada vez mais complexas no planeta (Ibid., p. 12).

Singer (2002, p. 7). acreditava que o capitalismo já está entre nós a tanto tempo que temos uma tendência a acreditar nele como normal ou natural, sem vislumbrar outras alternativas.

Schumpeter (1961, p. 108) criou a teoria chamada “destruição criadora” do capitalismo, afirmando que a natureza desse sistema é passar por um processo evolutivo contínuo e que não poderia ser um modelo estático, e assim, se reinventava através de ondas revolucionárias de inovações empreendedoras, com novos produtos, tecnologias ou novas formas de produzir que gerariam grandes mudanças na economia surgidas dentro do próprio sistema.

Com essas grandes mudanças, os indivíduos ou instituições que trabalhavam em determinada área, poderiam ficar temporariamente fora do mercado, nunca voltarem a se integrarem a ele ou nunca mais desfrutarem da prosperidade que tinham antes. Atualmente isso pode ser percebido com a extinção de algumas profissões e a dificuldade dos profissionais se manterem no mercado de trabalho formal.

Tanto Karl Marx como Joseph Schumpeter apontavam o capitalismo como um modelo extremamente instável e que um novo modelo mais voltado ao social poderia renascer dentro dele mesmo, pelo seu sucesso ou fracasso. Para Marx, a mudança aconteceria através de uma revolução popular por condições mais dignas aos trabalhadores, já para Schumpeter, de forma oposta, o capitalismo seria uma forma de enriquecimento das massas e se esse objetivo fosse atingido de forma plena, o capital perderia sua relevância dando espaço a uma economia de abundância ao invés da escassez (GRAY, 2011).

Tapscott, Tapscott (2016, p. 218) apontam que o capitalismo como um sistema para organizar a economia não seria um problema, pois seria uma ótima maneira para criar riqueza e prosperidade para aqueles que sabem como usá-lo. O problema é que a maioria das pessoas não tem a chance de ver os benefícios do sistema pois são impedidas de acessá-lo.

Rifkin (2016, p. 22) acredita que chegamos nesse momento econômico de abundância ao qual chama de sociedade com custo marginal zero, onde o custo de produção com a evolução da tecnologia seria praticamente zero e o capital perderia sua força vital que é o lucro.

[...] mas num mundo em que cada vez mais coisas são quase de graça, o capital social vai desempenhar um papel muito mais significativo que o capital financeiro, e a vida econômica ocorrerá crescentemente num ambiente colaborativo” (Ibid.).

Essa ideia é questionada por Cintra (2016, p. 104-106) que não acredita no modelo entendendo que a maioria dos objetos econômicos do dia a dia não poderiam ser replicados e reproduzidos infinitamente sem perda de potência. Para o autor (2016, p. 355), julgar o sistema capitalista é algo difícil, já que por mais que tenha suas falhas, foi o mecanismo mais ágil e eficiente na época para organizar uma economia que necessitava de grande capital financeiro para suportar uma economia de escala e empresas verticais.

2.1.2 DEMOCRACIA ECONÔMICA E SOLIDÁRIA

Singer (2002, p. 9) acreditava que para alcançar uma igualdade entre os indivíduos, seria necessária uma economia mais solidária ao invés de competitiva, em formatos de livre associação e cooperativismo. Estaria associada a propriedade coletiva e o direito à liberdade individual.

Para Dowbor (2008, p. 19), a economia também precisa ser democratizada. O pesquisador cita o paradoxo feito por Bertrand Russel que descrevia a existência ainda do feudalismo nos dias de hoje:

[...] consideramos ultrapassado uma família real querer mandar em um país, ou doar uma região a um sobrinho, com habitantes e tudo, mas achamos normal uma família – os bilionários do planeta por exemplo – disporem do poder econômico e político de que dispõem, e comprarem ou venderem empresas com trabalhadores e tudo, como se fossem feudos pessoais (DOWBOR, 2008 p. 18).

Dardot, Laval (2017, p. 97-98) apontam que o socialismo tinha essa ambição da democracia econômica, de reorganizar a sociedade de acordo com princípios de gestão e legislação que dão poder real, retribuição justa e reconhecimento a todos os que participavam da construção do comum, mas deixam claro que alternativas para o capitalismo não podem e nem devem ser repetições históricas de modelos que já falharam anteriormente.

Kelly (2012, p. 10) ressalta que nem o modelo capitalista e nem o socialista são os ideais, que se mostraram falhos ao longo da história por concentrarem um grande poder nas mãos de um pequeno grupo de pessoas. Revela em sua obra modelos alternativos emergentes como alternativa ao modelo capitalista “extrativo”, em que acredita que o foco é extrair o máximo de recursos físicos e financeiros do sistema.

O modelo oposto seria da economia “generativa”, que incluem o cooperativismo, empresas autogerenciadas, bancos comunitários com suas moedas sociais e outras instituições que colocam o controle nas mãos de pessoas interessadas na sua comunidade e no desenvolvimento de um ecossistema local. A autora propõe que os novos formatos alternativos podem coexistir com os atuais modelos econômicos, sem a necessidade de substituir de forma massiva o que já existe (Ibid.).

A Comissão Europeia destacou em 2021 que o mercado necessita de um novo crescimento inclusivo, orientado para o emprego para todos. Uma empresa social é uma empresa cujo objetivo principal é ter uma incidência social, mais do que gerar lucros para os seus proprietários ou parceiros.

Ela opera no mercado fornecendo bens e prestando serviços de maneira empresarial e inovadora, e utiliza os seus excedentes principalmente para fins sociais. É gerida de forma responsável e transparente, nomeadamente associando os seus empregados, os seus clientes e outras partes interessadas nas suas atividades económicas (EUROPEAN..., 2021).

2.1.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A economia solidária surgiu no Brasil no final do século XX, como resultado da grave crise econômica e social que acometeu a sociedade brasileira nesse período. Essa crise afetou fortemente um amplo segmento da população, historicamente pobre, em função da má distribuição da renda, da inserção desigual dos trabalhadores no mercado de trabalho, do processo de concentração da terra e da ausência de políticas públicas capazes de garantir um modelo de crescimento econômico pautado na justiça econômica e social (NEVES; BACIC; Garcia, 2017, p. 267).

Economia solidária é definida como o “conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas sob a forma de autogestão.” Compreende uma variedade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário. Trata-se de uma forma de organização da produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano e não do capital (Ibid.).

A economia solidária é um modo específico de organização de atividades econômicas. Ela se caracteriza pela autogestão, ou seja, pela autonomia de cada unidade ou empreendimento, e pela igualdade entre os seus membros (SINGER, 2002, p. 16).

Singer (2002, p. 114) acreditava que a economia solidária poderia ser mais do que uma resposta as falhas do sistema capitalista e sim uma alternativa superior, oferecendo melhor preço e qualidade nos produtos e serviços e que fosse além do consumo, em que as pessoas pudessem ter um melhor relacionamento com familiares, amigos, vizinhos, colegas de trabalho, com a possibilidade de cada um escolher o tipo de trabalho que lhe dê mais satisfação.

Algumas características contribuem para o desenvolvimento de uma economia solidária, visto que, desemprego, desigualdade e exploração são atributos inexistentes dentro de um contexto solidário, ou seja, todas as partes se desenvolvem positivamente nesse modelo (ECONOMIA..., 2021.).

Kelly (2020) afirma que o propósito da economia é satisfazer as necessidades humanas e que quando as empresas existem somente para gerar lucros para o capital, a sociedade estaria em perigo. Ainda defende que precisamos desenhar um novo tipo de sistema econômico mais eficiente para o século XXI, mais social e sustentável, desenhado para o bem-estar de todas as pessoas.

Para Capra (2012, p. 221), nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante. À medida que uma parceria se processa, cada parceiro passa a entender melhor as necessidades dos outros.

Numa parceria verdadeira, confiante, ambos os parceiros aprendem e mudam, eles coevoluem. Aqui, mais uma vez, notamos a tensão básica entre o desafio da sustentabilidade ecológica e a maneira pela qual nossas sociedades atuais são estruturadas, a tensão entre economia e a ecologia. A economia enfatiza a competição, a expansão e a dominação; ecologia enfatiza a cooperação, a conservação e a parceria (Ibid.).

2.1.4 O MODELO DO COOPERATIVISMO

O modelo econômico cooperativista surgiu no começo do século XIX na Inglaterra, durante a revolução industrial e se expandiu rapidamente

pela Europa. Chegou ao Brasil por volta de 1889, trazido pelos migrantes europeus, na cidade de Ouro Preto (MG) e foi ganhando força ao longo do século XX com entidades como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em 1969 e o SESCOOP (1998) e com a lei 5.764/71 que depois complementada na Constituição Federal de 1988, onde foi coibida a interferência do Estado e deu às cooperativas o poder de autogestão (HISTÓRIA..., 2015).

Não se pode confundir as cooperativas com as empresas de participação acionária, em que os participantes não participam da gestão. Sem os princípios do cooperativismo, as empresas de capital aberto não são democráticas e nem igualitárias e não são consideradas parte da economia solidária (SINGER, 2002, p. 96). O princípio da empresa democrática é “um homem, uma voz” e não “uma ação, uma voz” como nas empresas de Sociedade Anônima (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 523).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é uma associação que representa todas as cooperativas do mundo e define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais através de uma empresa de propriedade comum e gerida democraticamente (RIFKIN, 2016, p. 245).

As cooperativas são mais resilientes em crises econômicas e em comunidades vulneráveis. Quando outras empresas podem fechar ou dispensar funcionários, os membros da cooperativa se unem para encontrar soluções e superar os desafios.

Singer (2002, p. 18) aponta o modelo cooperativista sendo um formato mais igualitário dentro do capitalismo, em que ninguém mandaria em ninguém. Os cooperados teriam propriedade da mesma parcela da empresa e assim o mesmo direito ao voto para a tomada das decisões.

As cooperativas não visam ao lucro, o excedente é chamado de sobra que uma parte é dividida entre os cooperados baseado em critérios estabelecidos por assembleia, outra parte é destinada a um fundo educacional para os próprios cooperados ou para o incentivo de novas cooperativas e pode ser aplicada como investimento.

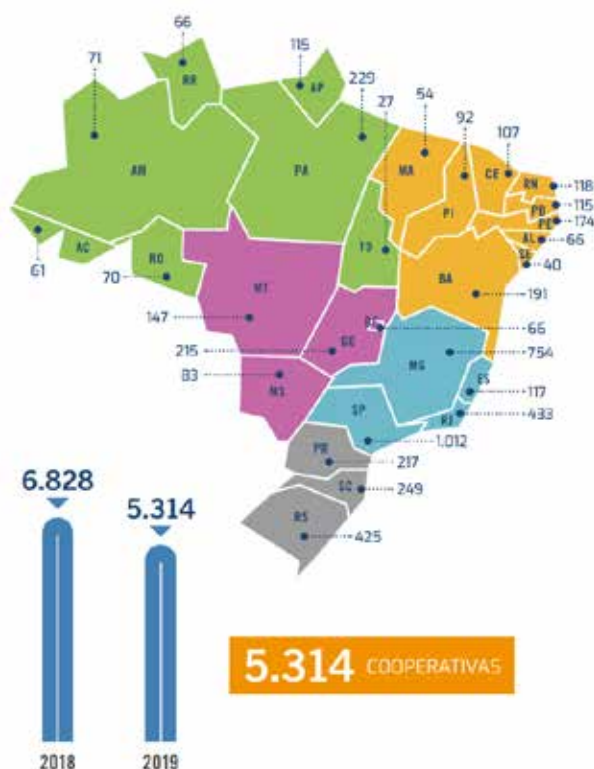
Para Singer, uma das principais diferenças na empresa capitalista e no cooperativismo é o modo como elas são administradas, sendo que nas cooperativas prevalece a autogestão. Esse modelo de empresa tem como mérito mais o desenvolvimento dos participantes do que a eficiência econômica. Os trabalhadores de nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para cumprir suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras (Ibid., p. 16):

[...] A empresa solidária se administra democraticamente, pela prática da autogestão. Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos de tempo, quando houver necessidade. Se a cooperativa for de grande porte, as assembleias gerais são mais raras porque é difícil organizar uma discussão significativa entre muitas pessoas (Ibid., p. 18).

Rifkin (2016, p. 192) comenta que a abordagem dos bens comuns para conduzir a atividade econômica parece muito mais adequada a nossos instintos biológicos do que a dura imagem de um mercado anônimo, em que o ganho para um significa a perda para o outro. O autor defende também que o modelo de cooperativas está em um momento oportuno para sua expansão pois acredita que será o único modelo que funcionará em uma sociedade com custo marginal igual a zero (Ibid., p. 249).

No Brasil, as cooperativas são classificadas em sete ramos de atuação: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Trabalho, Produção de Bens e Serviço; Saúde; e Transporte. Em 2019, foram registradas 5.314 cooperativas (Figura 23) sendo o maior número delas na região sul e sudeste do País (ANUÁRIO..., 2020, p. 12), essa concentração pode ter referência ao histórico de migrantes europeus. Na Europa os cooperados correspondem a 70% da população, enquanto no Brasil apenas 7% (CRÚZIO, 2006, p. 70). O total de cooperados são 15.539.376 sendo 62% homens e 38% mulheres.


Figura 23 - Número de cooperativas registradas no sistema OCB



Fonte: ANUÁRIO..., 2020, p. 12

A maior concentração delas está no ramo do agropecuário e no transporte, as que geram mais empregos estão atuando no ramo do agropecuário e da saúde, mas as mais representativas em número de cooperados se concentram no ramo de crédito, consumo e infraestrutura (Figura 24).

Figura 24 - Números do cooperativismo por ramo

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
 Agropecuário	1.223	992.111	207.201
 Consumo	263	2.025.545	14.841
 Crédito	827	10.786.317	71.740
 Infraestrutura	265	1.138.786	7.315
 Saúde	783	275.915	108.189
 Trabalho, Produção de Bens e Serviços	860	221.134	9.759
 Transporte	1.093	99.568	8.531
Total	5.314	15.539.376	427.576

Fonte: ANUÁRIO..., 2020, p. 12

As cooperativas possuem alguns benefícios fiscais já que não são focadas na lucratividade como as empresas de mercado, como por exemplo a isenção do imposto de renda e o não vínculo trabalhista entre seus cooperados. Pela lei do cooperativismo, a cooperativa de trabalho deve ser uma sociedade de pessoas com um objetivo principal: buscar atividades e garantir o trabalho remunerado para os seus membros. Esses indicadores mostram que o potencial do crescimento no desenvolvimento de cooperativas ainda é promissor se houver o fomento dessa cultura no país.

95

2.1.5 OS SETE PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) redigiu, em 1995, os sete princípios do cooperativismo que são linhas norteadoras para que as cooperativas consigam colocar em prática seus valores de democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social (SEBRAE, 2020, TRADUZINDO..., 2015).

- 1. Livre e aberta adesão dos sócios:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas interessadas em utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades da sociedade, sem discriminação social,

racial, política, religiosa e sexual (de gênero).

- 2. Gestão e controle democrático dos sócios:** As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus associados, que participam ativamente na fixação de suas políticas e nas tomadas de decisões.
- 3. Participação econômica dos sócios:** Em uma cooperativa, todos são associados, que adquirem cotas para entrar na sociedade e têm direito a participar democraticamente de todas as decisões da instituição.
- 4. Autonomia e independência:** As cooperativas são autônomas, organizações de autoajuda e controladas por seus membros.
- 5. Educação, treinamento e informação** (todos ensinam e aprendem): As cooperativas fornecem educação e treinamento aos seus sócios, aos representantes eleitos e aos administradores e empregados, para que eles possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento de sua cooperativa.
- 6. Parceria entre as cooperativas:** Por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais, todas as cooperativas colaboram umas com as outras.
- 7. Interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, gerando benefícios sociais e econômicos não apenas para seus associados, mas para toda a sociedade (Ibid.).

96

2.1.6 O FOMENTO DAS PRÁTICAS COOPERATIVISTAS NA EDUCAÇÃO

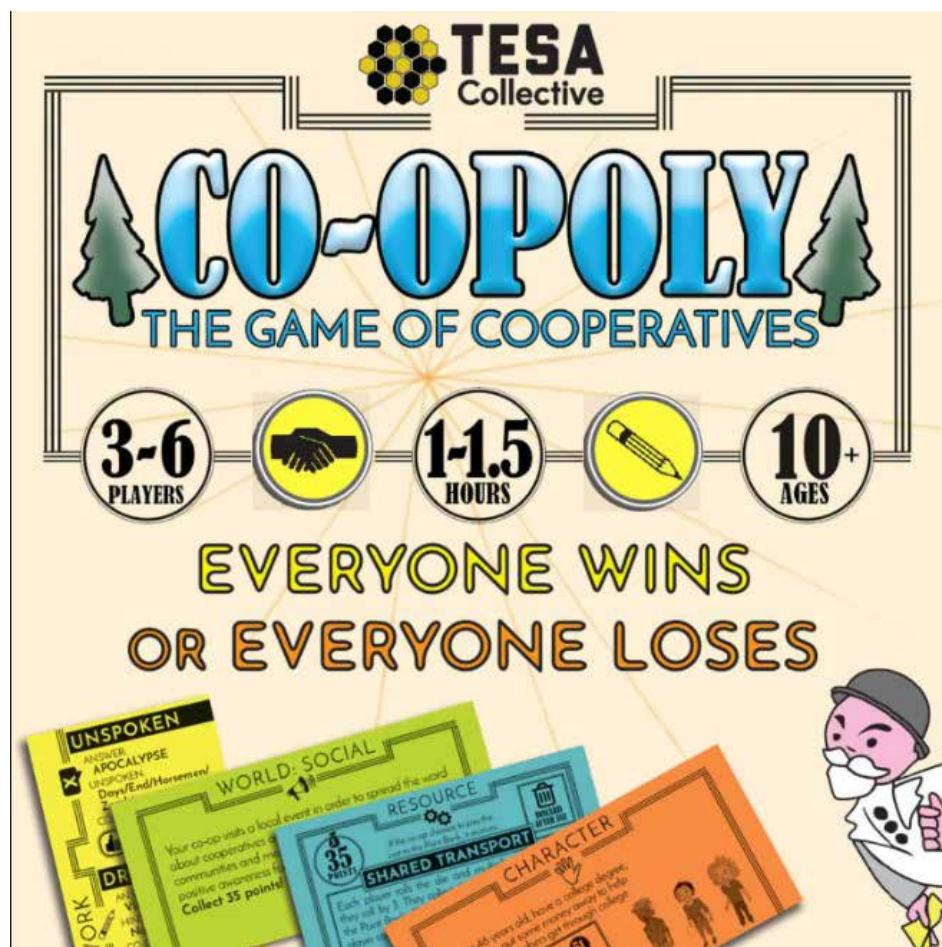
Assim como apontado por Singer, será necessário repensar a educação para que os princípios de cooperação, liberdade e democracia sejam praticados desde pequeno nas escolas.

Em 2012 na Inglaterra, a empresa *Tesa Collective* lançou uma versão de tabuleiro de um jogo chamado *Co-opoly* (Figura 25), para simular e estimular a cooperação entre crianças e adultos ao invés da competição como propõe o clássico jogo *Monopoly*, criado por Elizabeth Magie no final do século XIX com o nome de *Landlord's Game* ("Jogo do Proprietário", em português).

Com uma proposta de apontar os males do capitalismo e da dinâmica da posse de propriedades, mas acabou que teve os direitos comprados e alterado para que tivesse o efeito oposto, estimulando os jogadores a comprar propriedades e coletar aluguel de todos que passassem ali

por acidente. Quem tivesse mais propriedades e cobrasse mais aluguéis levando o resto à falência, virava o único vencedor (RAWORTH, 2017). Já o *Co-opoly* não tem como objetivo lucrar o máximo possível, mas permanecer no negócio por tempo suficiente para lançar outra cooperativa. O foco seria ensinar as habilidades que as pessoas precisam para trabalhar em um negócio gerenciado democraticamente, como boa comunicação, lidando com conflitos e formação de equipes (CO-OPOLY..., 2012).

Figura 25 - Jogo de tabuleiro *Co-opoly*

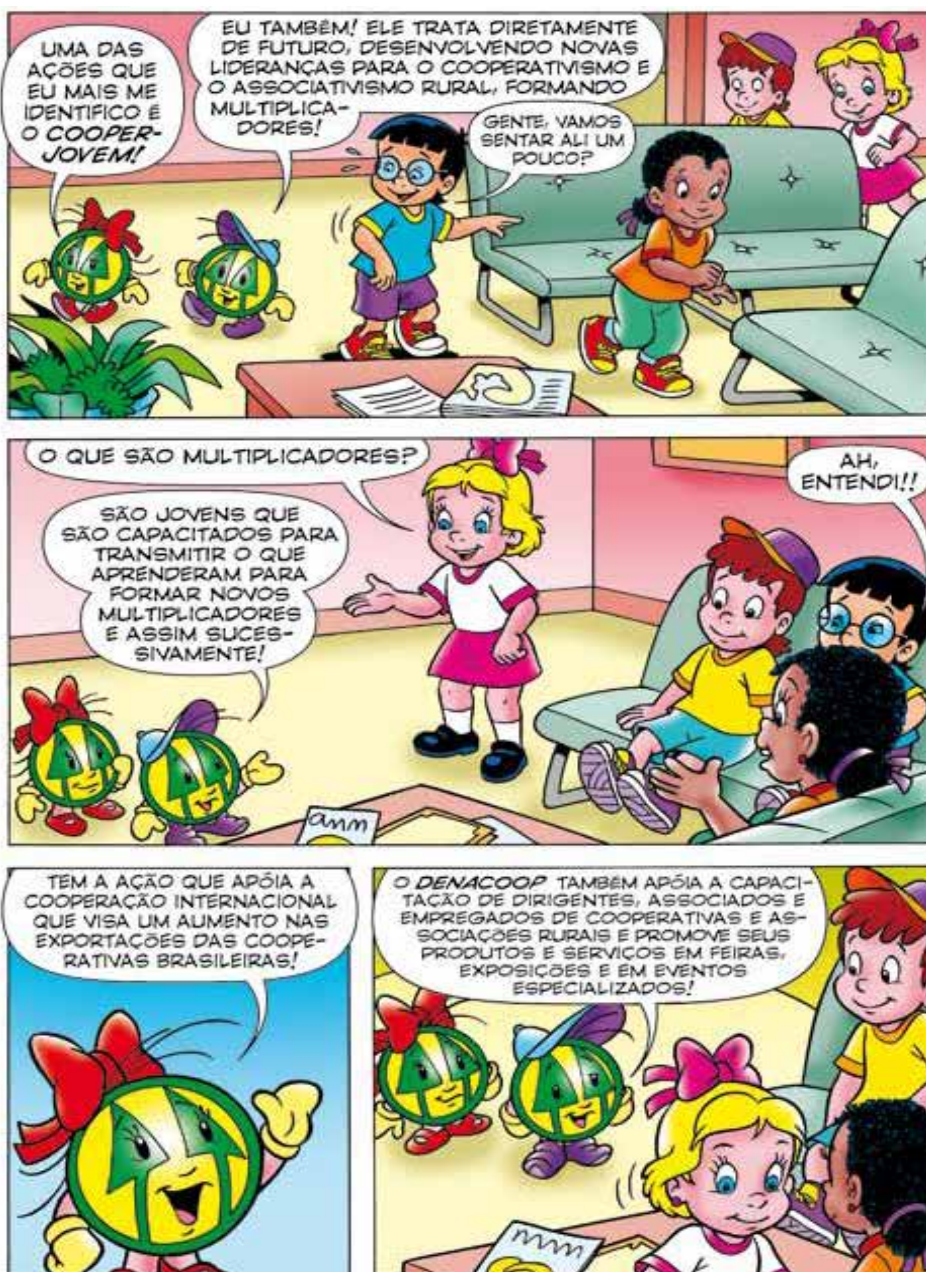


97

Fonte: <https://tinyurl.com/jogoco-opoly>. Acesso em 08 fev. 2020.

Outras iniciativas de levar o cooperativismo aos mais jovens estão sendo realizadas através do Cooperjovem, que é um programa da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), desenvolvido em âmbito nacional pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). Desde o ano 2000, inseriu o cooperativismo no currículo de 414 colégios brasileiros com mais de 80 mil alunos participantes. Para os mais novos, a linguagem escolhida é dos personagens da história em quadrinhos, Pinho, Pinha, Nina, Kazu, Lucas e Juju que fazem parte da “Turma da Cooperação” (Figura 26) (COOPERJOVEM, 2020).

Figura 26 - O ensino do cooperativismo para crianças e jovens



Fonte: COOPERJOVEM, 2020

2.1.7 DESAFIOS DAS COOPERATIVAS E A TRANSFORMAÇÃO PARA UMA CULTURA DIGITAL

As cooperativas hoje constituem um segmento substancial das economias modernas. Há mais de 1 bilhão de membros cooperativos em 2,6 milhões de cooperativas em todo o mundo, e eles geram uma receita anual estimada em US\$ 2.98 trilhões. Se esta economia fosse um país unido, seria a quinta maior economia do mundo, depois da Alemanha. No entanto, o impacto transformador dessa potência econômica é menor do que o seu tamanho sugere (CONATY, BOLLIER, 2015).

Por essas e outras razões, o movimento cooperativo, apesar de sua ilustre história e de impressionantes modelos organizacionais e financeiros, não inspira mais o imaginário social popular que já obteve no passado (Ibid.).

Singer indica que o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios. Em geral não é a direção da cooperativa que sonega informações, mas é quando estes preferirem eleger representantes na direção para que seja decidido no lugar deles. Seria mais fácil negociar em um pequeno comitê do que em grande grupo de cooperados (SINGER, 2002, p. 21). Nesse ponto, existe uma semelhança com a alienação da política pelos cidadãos e o perigo da democracia representativa como um caminho contrário aos princípios cooperativistas.

Crúzio (2006, p. 15) afirma que nas cooperativas com modelos organizacionais hierárquicos verticais (*top-down*) (Figura 29), a grande maioria atualmente, os cooperados normalmente executam funções operacionais e isso gera alienação nas pessoas em relação ao trabalho, com sentimento de impotência, falta de significado das tarefas, isolamento, desorientação e desapego ao cargo. Isso acabaria inibindo a criatividade para resolver os problemas do dia a dia no trabalho e na vida. Nesse modelo, as tomadas de decisões e a comunicação entre os envolvidos ocorrem geralmente de forma lenta e rígida, e quanto mais a organização cresce, mais recursos e esforços são necessários para garantir sua governança (SINGER, 2002, p. 16).

99

Crúzio (2006, p. 14) relata ainda que à medida que as cooperativas crescem em suas operações e se modernizam tecnologicamente, assumem também os mesmos padrões das organizações hierárquicas verticais, lentas e inflexíveis e com padrões tradicionais de administração.

O professor espanhol, Imanol Basterretxea, da *Universidad del País Vasco UPV/EHU* (Espanha) apresentou uma pesquisa no Simpósio Internacional de Governança Cooperativa, que o fim da maior cooperativa de trabalhadores da Mondragon (Espanha) chamada *Fagor Electrodoméstico*, foi causada por problemas de governança. A empresa criada em 1950 foi uma empresa de muito sucesso durante muitas décadas chegando a quase 11.000 funcionários em 2006, com oito fábricas na Espanha, quatro fábricas na França, uma fábrica em Marrocos, outra em China, outra na Polônia e outra na Itália, mas começou um declínio muito acentuado e faliu em 2013.

Em entrevistas com os cooperados que participaram desde a década de 1980, o primeiro problema destacado pela maioria foi a demora na tomada de decisões, quase todas em uma assembleia geral, e pelo princípio de uma pessoa, um voto, devido ao volume de pessoas, tudo era extremamente devagar.

Outro problema maior do que a lentidão na tomada de decisão é que algumas decisões nunca foram tomadas (CO-OP..., 2021). A participação também era muito baixa nas assembleias gerais mesmo sendo obrigatória. Imanol relata que em cooperativas de trabalhadores muito grandes, com mais de 3.000 membros ativos, muitas das pessoas entrevistadas consideram que essas cooperativas deveriam ter assembleias de delegados, e não uma participação democrática direta dos membros nas assembleias gerais (Ibid.).

Outro grande problema foi a incapacidade de muitos dos membros do conselho de administração de compreender o planejamento estratégico que os gestores lhes propunham, já que não conseguiram questionar a qualidade por não ter a formação, a experiência, o conhecimento para compreender essas informações que vinham em grandes volumes. Esse problema foi ficando cada vez maior quando a empresa se tornou uma multinacional e as decisões que precisavam ser tomadas eram muito mais complexas. Existia uma grande apatia a participar como membro do conselho porque os incentivos eram muito baixos e a responsabilidade muito alta (Ibid.).

Um desafio também é o combate às fraudes de falsas cooperativas de trabalhadores. Para Marcelo Mauad, advogado trabalhista e autor do livro “Cooperativa de trabalho e sua relação com o direito do trabalho”, [...] as cooperativas fraudulentas têm como meta apenas disponibilizar mão-de-obra terceirizada, mais barata para as empresas. Os trabalhadores nunca são consultados sobre a sociedade e os destinos do negócio. Muitas pessoas que tiveram essa experiência acabam tendo uma experiência ruim sobre o cooperativismo gerando repulsa ao modelo (FALSAS..., 2002).

Para Dardot, Laval (2017, p. 524) os modelos de associações e cooperativas poderiam utilizar modelos mais atuais e participativos do que a democracia representativa semelhante ao modelo político. Para os autores, os ritos de assembleias tanto de associações como cooperativas são desinteressantes e desprovidos de conteúdos verdadeiros, ocasionando o afastamento das inspirações originais desses modelos sociais e se mostrando incapaz de se mostrar forte e um contraponto aos modelos capitalistas tradicionais (Ibid., p. 530-531).

Para Jean-Louis Laville (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 529), as cooperativas queriam mudar o mercado, mas foi o mercado que mudou as cooperativas por terem que se adaptar e concorrer com empresas capitalistas e consumidores em busca de preços mais baixos. As cooperativas que trabalham no mercado capitalista tendem a assumir gradualmente mentalidades competitivas, e mesmo que não o façam, trabalham para seus próprios membros, não para o bem comum (OPEN..., 2021).

Os trabalhadores não entendem as características e potenciais de uma cooperativa como uma empresa de todos, sendo considerada uma empresa semelhante às outras de mercado, percebendo o modelo cooperativista de forma negativa, como sendo uma condição temporária para vencer o desemprego (LIMA, 2004, p. 56) e não enxergando o potencial do modelo (SINGER, 2002, p. 21).

Gustavo Nascimento, acredita que as cooperativas possuem alguns desafios pela frente para liderarem a transformação digital. O primeiro seria de adotar metodologias ágeis para aumentar sua própria produtividade e aprimorar a velocidade de comunicação com os associados. As cooperativas, até por conta de sua propriedade compartilhada e forma de governança, criaram estruturas bem verticais de gestão. Essas estruturas são incompatíveis com a agilidade demandada para a transformação digital (IORIO, 2020).

O movimento cooperativo em muitas partes do mundo enfrenta seus próprios desafios em chegar a um acordo com as novas tecnologias. Conaty, Bollier (2015) identificaram que uma série de grandes cooperativas agora se assemelham a corporações globais em seus comportamentos de mercado, culturas organizacionais e estilos de gestão. Se não estão se defendendo das ameaças de privatização, seus gestores e políticas funcionam à distância dos membros da cooperativa, que muitas vezes não participam ativamente ou participam de uma cultura compartilhada. Quanto às cooperativas menores, muitas foram desviadas para as margens do mercado e da sociedade por forças dominantes maiores. Assim, sem soluções criativas, eles são incapazes de competir em mercados grandes e concentrados ou adotar tecnologias de networking que possam melhorar seus poderes cooperativos.

O digital é acima de tudo uma cultura que necessita de novas abordagens e a compreensão de sua dinâmica. O modelo das cooperativas tradicionais não deve ser replicado nesse novo contexto como um “jornal escaneado” e disponibilizado online como fazem os bancos digitais, como o *Woop*²², da cooperativa de crédito Sicredi, ou transformar as assembleias presenciais no modelo remoto com a possibilidade de voto eletrônico como fez a Sicoob na cidade de Bebedouro, no interior de São Paulo, que identificou um crescimento de 371,09% de participação dos cooperados em relação aos eventos quando eram essencialmente presenciais (CORREIO..., 2021).

O advogado Levi Carneiro aponta também a dificuldade das grandes cooperativas compartilharem conhecimentos e experiências de maneira aberta com outras cooperativas menores. Para Carneiro, a cultura de compartilhar o conhecimento só existe dentro da própria cooperativa, fator limitante para o crescimento do setor (CONVERSA..., 2021).

²² Banco digital cooperativo para jovens WOOP SICRED. Disponível em <https://woopsicredi.com/>. Acesso em 19 out. 2021.

Outro desafio do cooperativismo é a educação ou letramento digital. Com todo o contexto de inovações, cooperativas e outras organizações do ramo apostam na educação e, por isso, se mobilizam para fornecer treinamentos e educação digital aos associados. Pode-se entender como letramento digital a alfabetização, o conhecimento necessário para saber como usar os recursos tecnológicos e da escrita no meio digital e a utilização deste recurso para participar de maneira crítica e ética das práticas sociais da cultura digital (LETRAMENTO..., 2021).

Mais recentemente, a Fundação Mozilla desenvolveu a estrutura de alfabetização para a *Web* muito abrangente com o objetivo de capturar as chamadas “Habilidades do Século 21” (Figura 27) que são: **Resolução de problemas, Comunicação, Criatividade e Colaboração**. Com três pilares: ler, escrever e participar na *Web* e abrange catorze subcategorias, como “avaliar”, ou seja, comparar e avaliar informações de várias fontes on-line para testar credibilidade e relevância (Ibid.).

A Fundação **Mozilla** declara que no mundo digital de hoje, saber ler, escrever e participar online é uma habilidade fundamental ao lado da leitura, escrita e aritmética, por isso, tem como objetivo, ajudar as pessoas a desenvolver sua alfabetização de forma proativa (MOZILLA, 2016).

Figura 27 - Letramento digital e habilidades para o século XXI



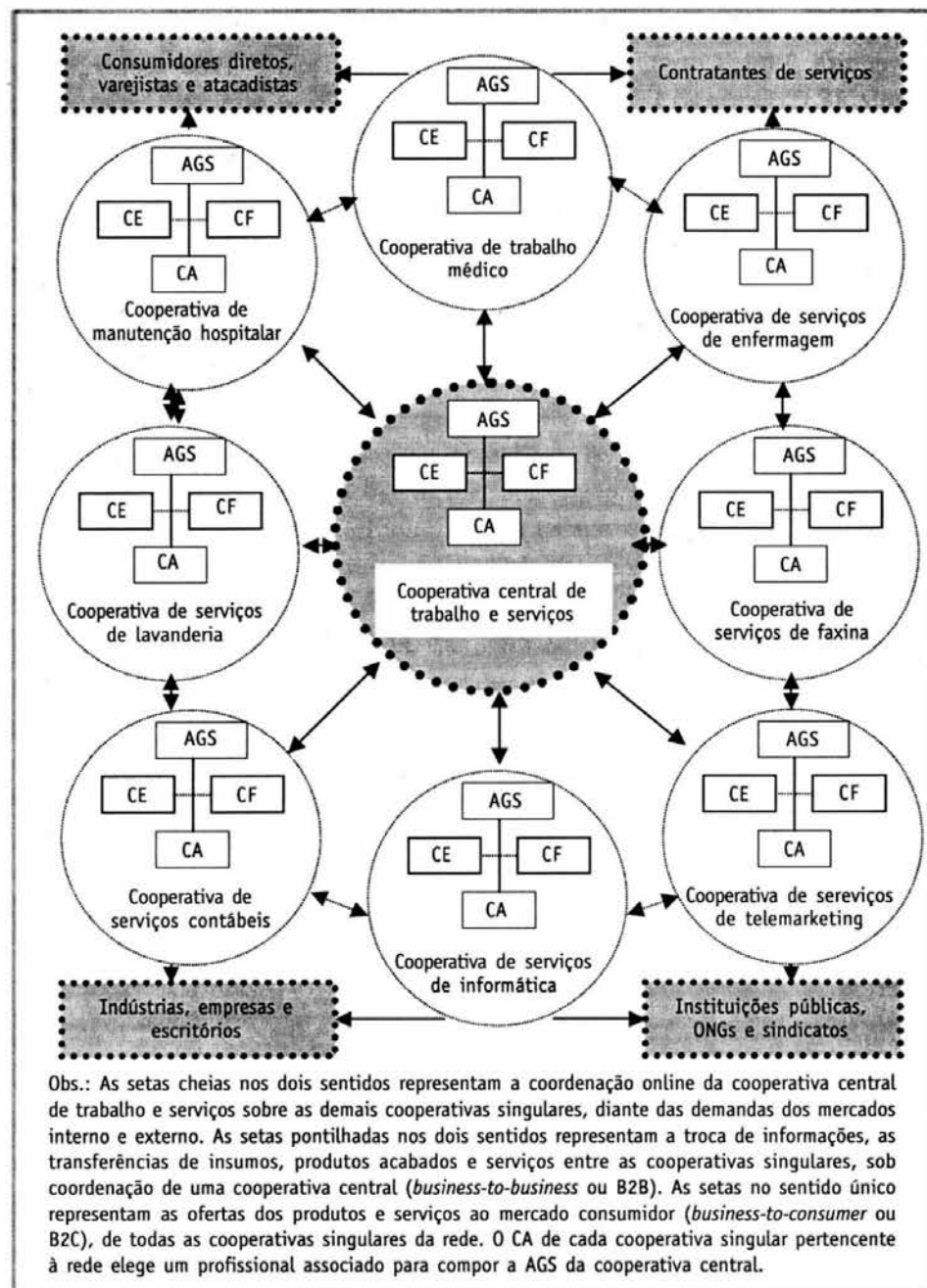
Fonte: <https://tinyurl.com/letramentodigitalmozilla> . Acesso em 10 nov. 2021

As pessoas devem ter o conhecimento que precisam para explorar todo o poder da Internet e usá-la para tornar suas vidas e o mundo melhores. O grau em que você pode ler, escrever e participar na *Web* enquanto produz, sintetiza, avalia e comunica informações molda o que você pode imaginar e o que você pode fazer (Ibid.).

2.1.8 MUDANÇAS PARA MODELOS ORGANIZACIONAIS EM REDE

Britton (2017, p. 13) também considera obsoleto o modelo organizacional hierárquico proposto para resolvermos os problemas atuais da sociedade e aposta em novas possibilidades através da inovação social, com outros modelos de atuação conjunta e cooperadas entre indivíduos e organizações. Shirk (2012, p. 29) aponta também que o modelo hierárquico nas organizações foi a maneira mais simples de se comunicar, pois cada ponta da rede tinha apenas uma única conexão, com seu chefe da camada hierárquica superior, e isso certamente seria muito mais simples de gerenciar do que tentar fazer todos se comunicarem com todos.

Figura 28 - Organização do trabalho em torno de processos e autogestão nas cooperativas em rede.

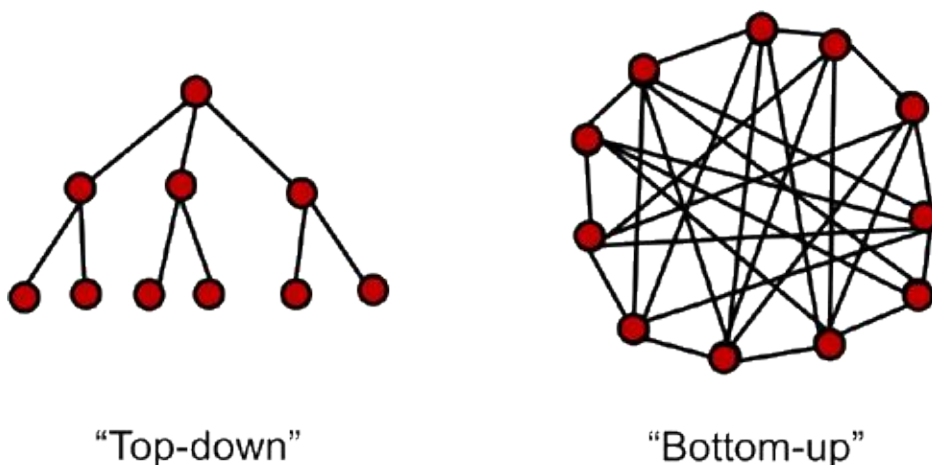


Crúzio (2006, p. 22) indicam a transição para modelos de cooperativas menores que atuem em rede, ao invés de uma grande cooperativa individual (Figura 28). Cada cooperativa especializada em processos distintos, em um modelo democrático, inovador e autogestionário (*bottom-up*), com autonomia local. Seriam coordenadas por uma cooperativa central, através do uso de tecnologia e uma governança compartilhada, que auxilie na definição de objetivos e no apoio a resolver problemas comuns, levando em conta a realidade social complexa e heterogênea de seus participantes.

Cada cooperativa em rede seria estruturada por apenas quatro órgãos básicos, a assembleia geral dos sócios (AGS), o conselho fiscal (CF), o comitê educativo (CE) e o conselho de administração (CA).

Dardot, Laval (2017, p. 93) defendem o modelo de baixo para cima (*bottom-up*) nas organizações em rede, pois afirmam que apenas a coparticipação nas decisões produz a coobrigação nas execuções das decisões e para isso a abordagem mais aderente seria a de baixo para cima, onde as mudanças devem ser pensadas em rede, de forma local para que tenham consequentemente impacto global.

Figura 29 - Modelo organizacional *top-down* e *bottom-up*



Fonte: <https://tinyurl.com/modelosorganizacionais>. Acesso em 20 nov. 2021.

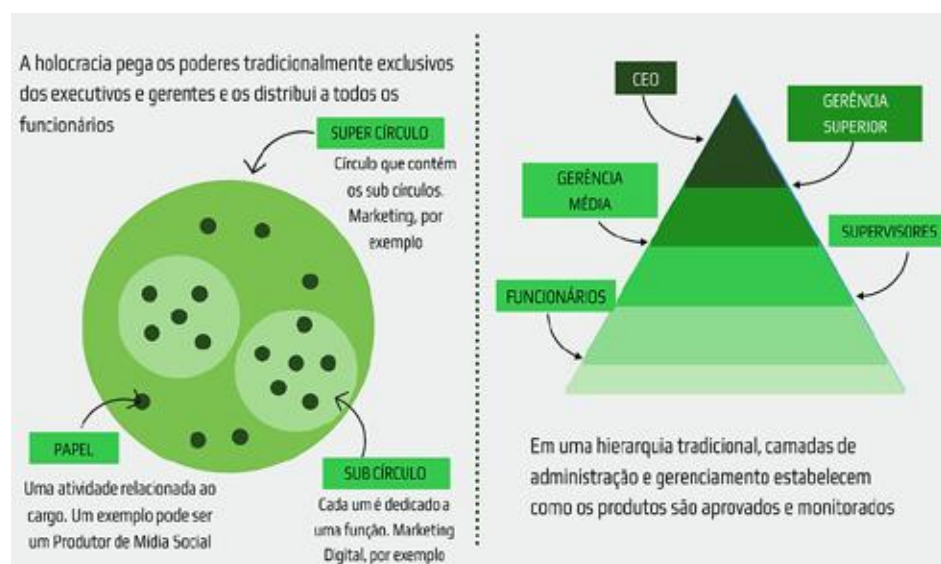
Anteriormente, no modelo de gestão clássica e burocrática das organizações do século XX, a hierarquia era o modelo organizacional mais utilizado (Figura 29), com os trabalhadores obedecendo a um gerente, este a um gerente de nível ainda mais elevado e assim por diante. Nesse modelo, as tomadas de decisões e a comunicação entre os envolvidos ocorrem geralmente de forma lenta e rígida, e quanto mais a organização cresce, mais recursos e esforços são necessários para garantir sua governança. Shirky (2012, p. 22) aponta essa característica como um "dilema institucional":

As infraestruturas P2P (*bottom-up*) baseadas na internet permitem que os indivíduos se comuniquem, se organizem e criem valor prático e substancial na forma de bens comuns digitais, como conhecimento, software e *design*. Os exemplos mais conhecidos incluem a enciclopédia livre da *Wikipedia*, projetos gratuitos e de código aberto, como Linux, Mozilla Firefox e *WordPress*.

O modelo de rede conhecido como P2P, ou *Peer to Peer*, ganhou força, permitindo que cada nó da rede (pessoas conectadas) passasse a compartilhar, de forma descentralizada, arquivos e informação, podendo assumir também o papel de um servidor, e não somente de cliente (SPYER, 2011. p. 245).

Robertson (2016, p. 23) indica que o modelo organizacional que adotamos nas organizações irá determinar as regras do jogo e como ela poderá se desenvolver e critica os modelos hierárquicos tradicionais que limitam o desenvolvimento dos colaboradores, que se sentem apenas seguindo ordens, sem gerar responsabilidade ou autoridade em suas funções. Por isso, criou o conceito da Holocracia, um conjunto de regras de redistribuição de autoridade e aproveitamento das ideias e opiniões de todos, de forma transparente e ágil, comparando uma empresa com o desenvolvimento de uma cidade.

Figura 30 - Modelos Holocracia vs. Hierarquia

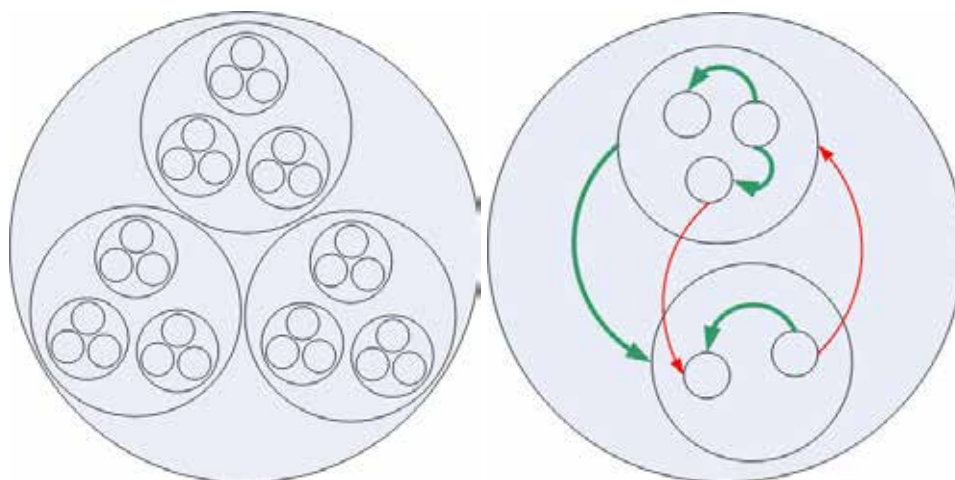


Fonte: <https://tinyurl.com/imagemholocracia>. Acesso em 20 nov. 2021.

Na Holocracia, a autoridade está nos papéis (responsabilidades e atribuições) que os funcionários desempenham dentro da organização, e não nas próprias pessoas (Figura 30). Em cada um deles há pessoas que desempenham papéis de elos para facilitar a comunicação e o fluxo de trabalho. Os círculos estão sempre em mutação, evoluindo, crescendo, fundindo-se ou desaparecendo.

Na Holocracia, cada profissional é responsável e responsabilizado por suas decisões, e os círculos a que eles pertencem devem controlar, executar e auferir todo o trabalho (2016, p. 35).

Figura 31 - Exemplo da estrutura de um hólon



Fonte: <https://tinyurl.com/exemplodeholon> . Acesso em 20 nov. 2021.

106

O termo “holarquia” foi criado por Arthur Koestler em 1967 em que definia o “hólon” como um todo que é parte de um todo maior e a holarquia como a conexão entre hólons. Essa concepção é muito semelhante ao funcionamento do corpo humano se imaginarmos as células como hólons (Figura 31), um todo em si fazendo parte de um todo maior, um órgão, da mesma maneira que um órgão integra um todo maior, nosso corpo (2016, p. 51).

Esse conceito é parecido com a proposta de Mahatma Gandhi²³, que chamou de círculos oceânicos, formações de grupos de indivíduos incluídos em comunidades maiores, que se propagam em ondas para englobar a humanidade inteira. Micro redes comunitárias com a visão de produção e consumos reunificados. Gandhi não acreditava na produção em massa, sua proposta era a produção local pelas massas em suas próprias casas e vizinhanças.

A independência deve começar pela base... cada aldeia deve ser autossustentável e capaz de administrar suas questões, inclusive ao ponto de se defender contra o mundo inteiro... Isso não exclui a dependência e o desejo de obter ajuda dos vizinhos e do mundo. A vida não será uma pirâmide com a ápice sustentado pela base. Será um círculo oceânico cujo centro é o indivíduo... portanto, a circunferência mais externa não terá poder para pressionar o círculo mais intenso, mas sim proporcionar força para os que estão no interior e gerar sua própria força a partir dele (RIFKIN, 2016, p. 131).

23 A esse movimento foi dado o nome de *Swadeshi*, entre os anos de 1905 e 1911.

Johnson (2003, p. 53) compara o novo formato de organizações digitais com o sistema social de formigas e abelhas, chamado de lógica do enxame, onde a rainha é uma pseudo liderança, mas as definições do sistema são provenientes de cada integrante com habilidades mínimas cognitivas e comunicação através de feromônios. As formigas respondem rápido às mudanças do ambiente e através da troca de informações entre elas buscarão a maneira mais eficiente de executar a tarefa que está sendo necessitada pelo grupo, mesmo não tendo a visão do todo, apenas dos dados locais.

[...] os agentes individuais do sistema prestam atenção a seus vizinhos mais próximos em vez de ficarem esperando por ordens superiores. Eles pensam localmente e agem localmente, mas sua ação coletiva produz comportamento global. (JOHNSON, 2003, p. 53).

2.1.9 CONFIANÇA E A RECIPROCIDADE NO COOPERATIVISMO

Gaiger (2020, p. 10) aponta que a construção da confiança, amizade e da criação dos vínculos sociais são elementos fundamentais para a geração da reciprocidade e assim permitir expandir os círculos sociais construindo uma organização maior, uma comunidade de propósito, em que se produzem valores comuns. O autor exemplifica os alcóolicos anônimos, embora o objetivo seja resolver um problema comum e não tanto cultivar vínculos ou compartilhar aspirações, é no próprio vínculo de confiança, entendimento e atendimento, que se busca a solução.

Para o autor, a reciprocidade pode estabelecer-se por questões de necessidade, mas perdura quando se converte em uma questão de princípio, que reflete um estado de confiança e aliança, sendo desse ponto de vista um pilar da solidariedade (Ibid.).

Segundo o Relatório *Trust Barometer da Edelman*²⁴ de 2021, nos últimos anos o mundo vem passando por uma grande crise de confiança, onde as pessoas passaram a ter confiança somente em relações sob seu controle, o que acaba por gerar o descrédito que diversas áreas vêm sofrendo. Nesse cenário as organizações sem fim lucrativos e não governamentais, fundações vem enfrentando problemas de confiança e transparência nas suas ações (NATAL, 2021).

24 Barômetro de confiança. Disponível em <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021>. Acesso em 19 out. 2021.

2.1.10 ORGANIZAÇÕES AUTOGESTIONÁRIAS

Pela Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) define a autogestão como “[...] um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade com controle efetivo dos meios de produção e participação democrática dos trabalhadores na gestão da empresa” (AGÊNCIA..., 2004).

Na autogestão, os trabalhadores devem ter a capacidade e o poder de decisão sobre tudo o que acontece na empresa: metas de produção, política de investimentos e modernização, política de pessoal, estimulando o desenvolvimento de cada cooperado e a busca por tomadas de decisões que se aproveitem da inteligência coletiva do grupo.

Singer (2002, p. 19) destaca que a teoria necessita de adaptações para que a autogestão se realize, por ele, seria preciso que todos os sócios se informassem do que ocorre na empresa e das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema, um processo de transparência e uma comunicação clara. Com o passar do tempo, se acumularia uma base de conhecimento, diretrizes e normas para servir de base na tomada de decisões futuras e situações ou problemas frequentes.

108

As pessoas não são naturalmente inclinadas a autogestão, como aponta Singer, não é uma prática que se desenvolve nas escolas e devido a isso também os indivíduos sofrem resistência e um choque cultural ao experimentarem modelos autogestionários (Ibid.).

A autogestão também exige um esforço adicional dos trabalhadores na empresa solidária pois além de cumprir as tarefas a seu cargo, cada um deles tem de se preocupar com os problemas gerais da empresa (SINGER, 2002, p. 19).

A autogestão tem como mérito principal, não a eficiência econômica, mas o desenvolvimento humano que proporciona aos participantes. Participar das discussões e decisões do coletivo, educa, conscientiza, tornando a pessoa mais realizada autoconfiante e segura.

2.1.11 O BLOCKCHAIN E OS NOVOS MODELOS DE EMPRESAS AUTÔNOMAS DESCENTRALIZADAS (DAO)

Para Schecter (2021), nesse mundo atual de informações complexas, as organizações formais não são mais adequadas para nos ajudar a coordenar a atividade dos colaboradores. Os modelos de autogestão devem se transformar em poucos anos, com a possibilidade de criar

empresas totalmente virtuais e descentralizadas no meio digital, utilizando contratos inteligentes e usando a tecnologia *blockchain*, considerada como o protocolo da confiança. O *blockchain* é uma espécie de “livro contábil” que registra transações, garantindo a integridade, e possui esses registros espalhados por vários computadores. Esse sistema é formado por uma “cadeia de blocos” e extremamente criptografado.

Uma organização autônoma descentralizada (DAO), é uma organização baseada em internet, que são coletivamente possuídas e controladas por seus membros, cujas regras são especificadas através de programas de computador, conhecidos como contratos inteligentes, os quais são executados e validados por uma *blockchain*. As características de banco de dados distribuído da *blockchain* fazem com que as regras da organização sejam aplicadas pelo próprio código que define a organização, tornando, assim, as organizações autônomas descentralizadas autogovernadas (SOFTEK, 2019).

As redes criptográficas são redes construídas sobre a internet que usam mecanismos de consenso, como *blockchain* para se manterem e se atualizarem, usam criptomoedas para incentivar os participantes do consenso e outros participantes da rede, fornecendo incentivos econômicos para desenvolvedores, mantenedores e outros participantes da rede na forma de tokens. Essas redes seriam uma alternativa para criar um melhor alinhamento entre os participantes e as DAOs seriam a camada de coordenação para este novo mundo, com um potencial incrível para aproveitar o poder de redes descentralizadas e inteligência coletiva das pessoas, mas eles precisarão de melhores ferramentas que apoiem a governança (SCHECTER, 2021).

109

Para Dixon (2018), a internet ainda está no início de sua evolução, os principais serviços da Internet provavelmente serão quase inteiramente reprojatados nas próximas décadas através das chamadas redes criptográficas, que seria a união das redes descentralizadas governadas por comunidade com recursos financeiros.

Natal (2021) acredita que essa será a grande transformação da *Web 3.0*, que será formada por redes descentralizadas e governadas pela própria comunidade, com uma capacidade de gerir recursos maiores do que os serviços centralizados de agora. Junto com essas melhoras, por serem redes criptografadas e sem um responsável único, também veremos novas questões e desafios se apresentarem. Com isso teremos a possibilidade de viver em mundos paralelos e conectados, chamados de metaversos. Esses espaços geram experiências coletivas e podem utilizar diferentes camadas, como a realidade virtual e realidade aumentada, servindo como espaços de convívio e de trocas.

Um exemplo é o jogo *Decentraland*, um universo digital criado com base no blockchain. Nesse local digital as propriedades são representadas em tokens digitais. Por meio do criptoativo chamado MANA, o jogo permite que os jogadores participem das decisões do jogo e negociem entre si em uma espécie de economia digital onde são negociados itens virtuais como roupas, prédios em 3D e terrenos²⁵.

Figura 32 - Metaverso *Decentraland* criado na blockchain



Fonte: <https://tinyurl.com/imgmetaverso>. Acesso em 20 nov. 2021.

No jogo você pode se reunir com pessoas de todo o mundo para fazer o que quiser, desde shows, aulas de violão ou até compra e venda de criptomoedas (GUARACI, 2021). O jogo também possui uma área educacional²⁶ para fomentar o ensino de autogestão, descentralização e cooperativismo.

110

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADOS EM PLATAFORMA (CAPITALISMO DE PLATAFORMA)

A economia de plataforma está crescendo rápida e exponencialmente, criando grande interesse e se tornou uma das principais prioridades para governos em todo o mundo (MORELL; ESPELT, 2019, p. 5). Parket, Van Alstyne, Choudary (2016) definem plataformas como “modelos de negócio que permitem a interação de múltiplos atores (produtores e consumidores) criando uma infraestrutura que os conecta.

Quanto maior o número de participantes na rede, mais vantagem pode ser obtida pelas empresas perante seus concorrentes que tentam ainda utilizar modelos baseados em recursos próprios em seus negócios. O “capitalismo de plataforma” foi destacado pela Accenture Digital (ELLIOT; NGYEN; TANGUTURI, 2018) como uma tendência aos negócios, digitais

25 Mercado do jogo *Decentraland*. Disponível em <https://market.decentraland.org/>. Acesso em 19 out. 2021.

26 Universidade *Decentraland*. Disponível em <https://www.decentraland.university/>. Acesso em 19 out. 2021.

como uma estratégia de abrir a participação dos colaboradores externos para processos voltados a inovação, inteligência coletiva e a resolução de tarefas complexas.

Srnicek (2017, p. 30) detalha que em um nível mais geral, as plataformas são infraestruturas digitais que permitem que dois ou mais grupos interajam. Por isso, posicionam-se como intermediários que reúnem diferentes usuários: clientes, anunciantes, prestadores de serviços, produtores, fornecedores e até objetos físicos. Mas frequentemente, essas plataformas também vêm com uma série de ferramentas que permitem que seus usuários criem seus próprios produtos, serviços e mercados.

Já John Hagel (FRAMING..., 2021), indica que as plataformas são feitas de uma estrutura de governança que determina quem pode participar, que papéis podem desempenhar, como podem interagir e como se resolvem as disputas e de um conjunto adicional de protocolos ou padrões para facilitar a conexão, coordenação e colaboração.

Grohmann (2021) ressalta que o nome “plataforma” existe muito antes das tecnologias digitais. E que o conceito de plataforma é multifacetado pois significa empresa, software, infraestrutura e cultura. Aplicativo também não é a mesma coisa que plataforma, mas pode ser somente sua face mais visível, somente a ponta do *iceberg* das plataformas.

Muitas plataformas, como *Amazon Mechanical Turk*, que remunera em centavos de dólar os trabalhos realizados, oferecidos a rede de participantes que não tem contato direto com o contratante do serviço, por exemplo, não têm um aplicativo como base para os trabalhadores, mas um *website*.

Para Gorbis e Fidler (2016), incorporamos valores em nossas tecnologias e os aplicativos não devem ser apenas plataformas de consumo. Eles devem ser pensados para adicionar o valor de todos os participantes. Conceito apoiado pelo filósofo chinês Yuk Hui, que critica a tecnologia singular e universal e defende que seu desenvolvimento deve ser pensado à luz da diversidade cultural, a tecnodiversidade (LEMOS, 2021).

O *design* de plataformas não só maximiza os lucros para seus proprietários, mas também proporciona meios de vida dignos e sustentáveis para quem trabalha nele, além de enriquecer a sociedade como um todo - é uma das tarefas mais urgentes que enfrentamos hoje (GORBIS, FIDLER, 2016).

Silveira et al. (2018) reforçam que a economia do compartilhamento baseada em plataformas traria formas ultrapassadas de trabalho, além de desencadear uma máquina de destruição de direitos dos trabalhadores, em especial, dos mais velhos, espalhando a precarização

das condições de vida e de trabalho. Ou seja, seria um uso enganoso do termo “colaborativo” e como os usuários são excluídos da possibilidade de serem parceiros ou proprietários de plataformas intermediárias.

Por definição, a economia colaborativa são iniciativas baseadas em redes horizontais e participação ativa de uma comunidade. É construída sobre poder distribuído e confiança dentro das comunidades, em oposição às instituições centralizadas, eliminando as linhas entre produtor e consumidor. (LEITÃO, 2019).

Na prática, o prestador, ao invés de fazer parte e ter o sentimento de que ele é parte de um processo de colaboração social, de uma comunidade, tem na verdade o sentimento cada vez mais individual (REPÓRTER, 2018).

Tapscott, defende que grande parte das corporações que se autodenominam ou são enquadradas na economia do compartilhamento não passam de agregadoras de serviços (SILVEIRA, 2018). Os participantes assumem papéis apenas operacionais, sem o foco no seu desenvolvimento pessoal e não possuem nenhuma participação na tomada de decisão no negócio que está inserido.

Para alguns grupos de pessoas menos favorecidas, a oferta de trabalho via plataforma muitas vezes é a única opção disponível a curto prazo. Pessoas em situação de refúgio tem recorrido a esse caminho para sobrevivência nos novos países que imigraram.

A empresa Uber, considera os refugiados uma oportunidade de aumentar o número de trabalhadores de sua plataforma de motoristas e possui um programa de apoio especialmente para esse público em São Paulo (MAZON, 2015).

As plataformas digitais se fazem presente no cotidiano da vida dos indivíduos, e transformando as formas como nos relacionamos, trabalhamos e vivemos.

Planejar ambientes colaborativos e abertos parece ser a grande mudança de paradigma do processo de *design*, onde a necessidade de um produto consolidado era fundamental para a definição das etapas e envolvidos no processo.

Baranauskas (2013, p. 122) defende que os *designers* devem prever diferentes possibilidades de uso, incluindo a evolução dos usuários e do emprego. É importante salientar, que por ser um processo contínuo, os participantes podem ser alterados ao longo do processo, para gerar escola, replicação e adaptação a novas realidades e culturas (BRITTON, 2017, p. 50).

A internet nasceu descentralizada e foi construída sobre protocolos abertos para sites, e-mail, mensagens, transferências de arquivos e bate papo. Qualquer pessoa podia construir aplicações e um site, por exemplo, podia ser diretamente acessado por um usuário, sem intermediários (NATAL, 2021).

Natal (2021) afirma que a internet que temos hoje é “plataformizada” e centralizada. Apesar dos inegáveis avanços que essa evolução possibilitou (autopublicação, facilidade de agregação, democratização do alcance, pluralidade de vozes, a lista é imensa), as mudanças provocadas pela plataformização nos afastaram da proposta original da internet, descentralizada e livre.

Dixon (2018) aponta que as plataformas centralizadas seguem um ciclo de vida previsível. Quando eles começam, eles fazem tudo o que podem para recrutar usuários e colaboradores parceiros, como desenvolvedores, empresas e organizações de mídia. Conforme as plataformas avançam na curva de adoção, seu poder sobre os usuários e terceiros cresce constantemente e quando atingem o topo, seus relacionamentos com os participantes da rede mudam completamente e a maneira de continuar crescendo é extraíndo dados dos usuários para transformar em lucratividade.

2.2.1 A BUSCA DA INTELIGÊNCIA COLETIVA NAS COMUNIDADES VIRTUAIS

Heimans e Timms (2014) afirmam que o poder do mercado está mudando de lado, onde o que dará vantagem para as empresas no futuro será a capacidade de orquestrar e engajar comunidades que sigam propósitos e pela copropriedade nos negócios. As empresas que têm obtido sucesso no início desse século, como *Facebook*, *AirBnB* e *UBER*, utilizam redes de colaboradores que prestam serviços gerenciados através de plataformas digitais, mas são centralizadoras em seus valores e consideram modelos transitórios pois não cultivam os valores do novo poder nos negócios (Figura 33).

Os autores também alertam que o poder não é sempre usado para boas causas, mas apoiam que aqueles capazes de canalizar o poder da multidão devem voltar suas energias para algo mais fundamental: redesenhar os sistemas e as estruturas da sociedade para incluir e empoderar de maneira significativa mais pessoas.

Figura 33 - Valores do velho e do novo poder



Fonte: J. Heimans & H. Timms, "O Novo Poder"

Fonte: <https://tinyurl.com/novoevelhopoder>. Acesso em 20 nov. 2021.

John Naisbitt, especialista na previsão de tendências globais, afirma que não será a tecnologia que será o destaque do século XXI, mas sim a expansão do conceito do que é o ser humano (LALOUX, 2017, p. 59). De fato, com o avanço da inteligência artificial, o que irá diferenciar os humanos das máquinas está gerando grande discussão na atualidade, como também o futuro do trabalho nesse contexto.

Diferentemente dos robôs, as pessoas são dotadas de sensações, percepções, impulsos, emoções, imagens e símbolos que regem suas ações e a capacidade criativa e a possibilidade de criar laços afetuosos entre si (KLEINDORFER, WIND, 2012, p. 201) e que pode ser a chave para a ciência e tecnologia, na busca em reduzir as desigualdades sociais ao invés de ampliá-las, já que ao longo da história, sempre buscou avanços para a solução de problemas que afligem a humanidade e para a melhora da vida das pessoas (IPEA, 2019).

O ser humano também está aperfeiçoando sua capacidade de se reorganizar socialmente para atuar em conjunto quando se faz necessário e explorar soluções criativas para melhorar o seu dia a dia. Kleindorfer, Wind (2012, p. 201) afirmam que as pessoas gostam de trabalhar em grupos para melhor atingir seus objetivos e se sentirem parte de um grupo, chamado de senso de pertencimento.

Foi o que aconteceu em 2020, com a crise global causada pela pandemia, acentuou problemas antigos, mas cada vez mais complexos, como a desigualdade social e econômica no Brasil (ROCHA, 2020, p. 3) mas evidenciou também ações coletivas e criativas nas comunidades periféricas para minimizar os efeitos da crise (VARELLA, 2020).

Novas tecnologias têm modificado a maneira como as pessoas trabalham, se relacionam e compram, permitindo uma integração entre consumidores, e desses com as organizações, de forma jamais vista antes. Nesse sentido, a Internet tem alterado a maneira como os consumidores interagem uns com os outros e com as empresas, utilizando uma conexão direta, que elimina o intermediário nos processos de compra ou de comunicação, tornando estes processos, conseqüentemente, mais abertos e mais transparentes ao olhar do consumidor.

As empresas futuras focarão na gestão participativa via plataformas digitais (PARKER, 2016) com modelos voltados as pessoas, em formato transparente, aberto, democrático e com foco na inteligência coletiva para os processos decisórios da empresa.

Hoje as plataformas como *Facebook*, *Twitter*, *Google*, *Spotify* etc., são as verdadeiras donas do conteúdo e, principalmente, das comunidades que criamos. Algoritmos pouco transparentes decidem o que reverbera mais ou menos. Através de termos de uso igualmente opacos, as plataformas decidem quem pode ou não as utilizar. E se por algum motivo decidirem encerrar seu perfil, você não pode levar seu conteúdo, muito menos seus seguidores para outro lugar.

2.3 A UBERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS E A GIG ECONOMY

115

Em 2021, foram registrados 14,8 milhões de desempregados em todo o país nas mais diversas áreas profissionais. O número de trabalhadores com emprego formal diminuiu, para Crúzio (2006, p. 13), “[...] o emprego clássico, com expediente fixo, presença física no posto de trabalho e elevados encargos trabalhistas e previdenciários é um conceito do século XIX e em transformação no mundo inteiro”.

Com essas mudanças cresce a procura por alternativas de trabalho menos complicadas e mais acessíveis como as cooperativas de trabalho (Ibid., p.11) e pelas plataformas digitais de prestação de serviço como opção para levantar capital e prover sustento mesmo que de forma temporária. Parte desses trabalhadores descobrem que prestar serviço via plataforma digital pode oferecer riscos e não atender completamente seus interesses (BERG et al., 2018, p. 36).

Rafael Zanata comenta que as pessoas entraram nas plataformas esperando que ela fosse ter uma renda grande e não é isso que acontece. O despertar é normalmente em torno de seis meses a um ano (UBERIZAÇÃO, 2020).

O crescimento da “*gig economy*”²⁷, também conhecida como “uberização”, ou “ubercapitalismo”, gera ainda debates sobre a precarização do trabalho e pela insegurança aos trabalhadores que ficam excluídos das leis protetoras trabalhistas vigentes (Figura 34) (SLEE, 2018). O acesso a diversos serviços foi barateado por esses modelos “uberizados” para o consumidor final, mas isso gera um custo social alto, já que os prestadores não têm autonomia na decisão sobre os valores aplicados aos clientes finais, tendo que elevar o número de horas trabalhadas para conseguirem alguma lucratividade. O objetivo das empresas não é necessariamente desenvolver os participantes, mas sim, fica evidente a exploração econômica desses trabalhadores ao menor custo possível, sendo assim, insustentável a longo prazo para a sociedade no geral (SCHOLZ, 2016).

Figura 34 - Trabalhador de plataforma digital “uberizada”



Fonte: <https://tinyurl.com/escravidomoderna>. Acesso em 20 nov. 2021.

Existem modelos alternativos bem-sucedidos e verdadeiramente colaborativos, como espaços comuns abertos, plataforma de cooperativismo e organizações descentralizadas com base em uma economia social e aberta conhecimento, mas estes têm recebido atenção limitada em políticas e pesquisas (MORELL, ESPELT, 2019, p. 6)

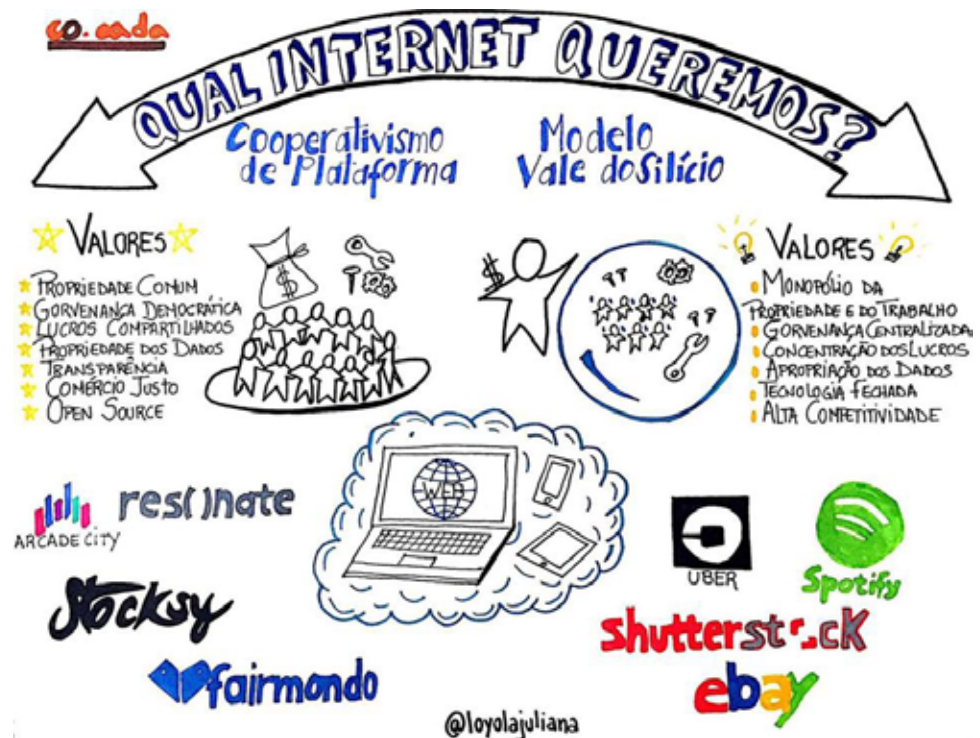
2.3.1 O COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA

A copropriedade dos negócios também é a proposta de Scholz (2016) que criou o termo de “cooperativismo de plataforma”, baseado na propriedade coletiva, onde a empresa é gerenciada pelos interessados no negócio.

27 Economia dos “bicos” ou trabalhos temporários sem vínculo empregatício (SLEE, 2018).

Para Scholz, praticamente qualquer negócio da economia compartilhada pode ser realizado através de plataformas de propriedade coletiva baseadas no cooperativismo e que possibilitado uma forma mais democrática de pensar as organizações em formato de comunidade. Uma plataforma cooperativa seria uma instituição cooperativa e tecnológica ao mesmo tempo como contraponto dos valores do modelo das empresas com a cultura do Vale do Silício nos Estados Unidos como *UBER* e *AirBnB* (Figura 35).

Figura 35 - Cooperativismo de Plataforma vs. Capitalismo de Plataforma



Fonte: <https://digilabour.com.br/2020/07/26/quem-pesquisa-cooperativismo-de-plataforma-no-brasil/>. Acesso em 20 nov. 2021.

Scholz (DEZ..., 2017) propõe os seguintes princípios para a cooperação digital:

1. Copropriedade;
2. Pagamento decente e garantia de renda aos participantes ;
3. Transparência e portabilidade de dados, dados públicos e de fácil acesso;
4. Apreciação e reconhecimento e respeito aos trabalhadores;
5. Uso de *codesign* no desenvolvimento da plataforma;
6. Uma moldura jurídica protetora contra ações legais de terceiros;
7. Proteções trabalhistas portáteis e benefícios sociais.

8. Proteção contra comportamento arbitrário e governança justa
9. Rejeição de vigilância do ambiente de trabalho
10. O direito de se desconectar a qualquer momento

Ainda segundo Scholz, o conceito de cooperativismo de plataforma envolve três aspectos:

1. Clonar as tecnologias e mudar sua propriedade;
2. Promover a solidariedade, por meio de “cooperativas multissetoriais, cooperativas de propriedade dos trabalhadores ou plataformas cooperativas de propriedade dos usuários;
3. Resignificar as ideias de inovação e eficiência, para que possamos cuidar das pessoas. (SAVAZONI, 2006, p. 32-33).

Alguns exemplos são: *Stocksy*²⁸, uma comunidade de fotografia de ações de propriedade de artistas; *FairMondo*, um mercado online eticamente orientado; e *Loconomics*, um centro democrático para os *freelancers* oferecerem seus serviços. Outro exemplo é a cooperativa americana *Up&Go*²⁹, lançada em 2017, que conecta os usuários com serviços profissionais de limpeza de casas prestados por mulheres migrantes de baixa renda que são organizadas em cooperativas locais (Figura 36).

118

Figura 36 - Time de empreendedoras migrantes da UP&GO de Nova Iorque



Fonte: <https://tinyurl.com/upandgoteam>. Acesso em 20 nov. 2021.

A plataforma é de propriedade cooperativa e governada pelas mulheres que a utilizam. Como proprietários, elas decidem como querem prestar

28 Portal STOCKSY de fotógrafos cooperados. Disponível em <https://www.stocksy.com/>. Acesso em 19 out. 2021.

29 Cooperativa UP&GO de NYC. Disponível em <https://www.upandgo.coop/>. Acesso em 19 out. 2021.

seus serviços aos clientes. As mulheres migrantes de baixa renda que estão trabalhando na *Up&Go*, estão recebendo noventa e cinco por cento da receita da plataforma. Por enquanto, a *Up&Go* é capaz de dedicar não mais do que 5% de suas receitas para operar a plataforma (PLATFORM..., 2017).

2.3.2 KIT DO COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA

Em julho de 2018, O Centro de Pesquisa de *Design* Inclusivo (IDRC) da Universidade OCAD e o Consórcio de Cooperativismo de Plataforma (PCC) da *New School* de Nova York, liderada pelo professor Trebor Scholz, receberam uma doação de U\$1.000.000,00 do Google.org para seu projeto conjunto de apoio às cooperativas de plataforma, incluindo o Brasil, com o projeto CATAKI³⁰, para o desenvolvimento econômico de cooperativas na economia digital (Figura 37).

Figura 37 - Catador de material reciclável usando o app CATAKI



119

Fonte: http://www.dfe.uem.br/comunicauem/wp-content/uploads/2019/05/download_4-759x500.jpg. Acesso em 20 nov. 2021.

O kit inclui um mapa do ecossistema, uma biblioteca de recursos sobre o cooperativismo de plataforma, bem como ferramentas que podem facilitar o processo legal para as novas cooperativas, ajudar na tomada de decisões democráticas e uma plataforma de trabalho personalizável. (COOPERATIVA..., 2019).

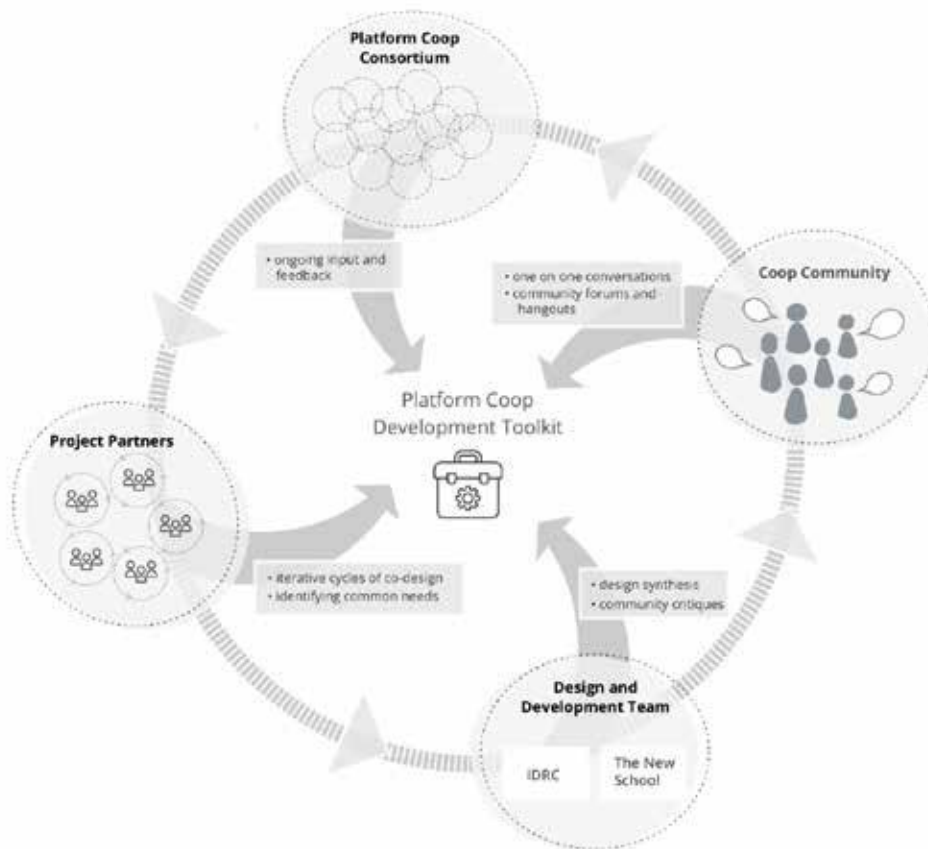
Scholz esclarece que os principais objetivos do kit de desenvolvimento cooperativo de plataformas são:

³⁰ Aplicativo para aproximar geradores e catadores de resíduos, aumentando reciclagem e renda disponível em <https://cataki.org/>. Acesso em 19 out. 2021.

- **Criar um comitê de aprendizagem** interativo que apoie uma comunidade de conhecimento generativo;
- **Realizar processos de codesign iterativos**, para estabelecer e manter uma cooperativa de plataforma.
- **Capacitar as cooperativas de plataforma** prospectivas e atuais para adaptar e sustentar uma plataforma e as práticas sociotécnicas que acompanham (PLATFORM..., 2020).

Nota-se os elementos que compõe o kit de desenvolvimento das plataformas cooperativas (Figura 38), em forma de espiral e inter-relacionados, como as práticas do movimento *open source*, a governança democrática, a produção de conhecimento coletivo, a copropriedade do código base e o *design* inclusivo (*codesign*).

Figura 38 - Processo de *design* do kit do cooperativismo de plataforma



Fonte: <https://wiki.fluidproject.org/display/fluid/Iterative+Design+Process>. Acesso em 15 jul. 2021.

A vertente de plataforma cooperativa ainda é pouco explorada no Brasil. Entretanto, Scholz acredita que quanto mais precária é a relação de trabalho de um país, maior é o interesse pela implantação das cooperativas de plataformas.

Rafael Zanata afirma que, a discussão sobre o cooperativismo de plataforma no Brasil ainda é muito fraca, se resumindo apenas a cooperativas tradicionais agropecuárias ou cooperativas de crédito. Para ele, o assunto deveria ser incluído nas universidades de tecnologia e de negócios para criar uma cultura do cooperativismo. Zanata reforça que, para o movimento crescer, será necessário a união entre os cooperados, os ativistas e os desenvolvedores de código aberto, a união desses três grupos é o que falta para que o cooperativismo cresça no mundo (UBERIZAÇÃO..., 2017).

Atualmente, percebe-se ainda uma dificuldade na criação de cooperativas que adotem modelos híbridos de base tecnológica. Existem iniciativas internacionais como o evento *Coopathon*³¹, um *hackathon* cooperativo para explorar o uso da tecnologia, como uma ferramenta de transformação digital para estabelecer negócios centrados nas pessoas. É necessário um apoio das universidades e das cooperativas consolidadas, que poderiam inicialmente criar espaços de incubação e aceleração, como é realizado pela aceleradora de cooperativas americana *Start Coop*³². A aceleradora oferece conhecimento, ferramentas e financiamento necessários para construir negócios que compartilham propriedade.

Rafael Grohmann (CURSO..., 2021) aponta que a criação do nome “Cooperativismo de Plataforma” foi apenas uma forma de popularizar o conceito apresentado por Trebor Scholz, mas não significa que não se pode ter outros arranjos produtivos alternativos/coletivos/criativos que possam estar inseridos nessa abordagem que trabalha principalmente nas brechas e fissuras dos modelos de plataformas capitalistas. Para Grohmann, o modelo do associativismo pode ser muito mais prático e exponencial do que o modelo cooperativismo no cenário brasileiro, já que para a constituição de uma associação são necessárias apenas duas pessoas e não vinte como nas cooperativas.

O patrimônio de uma associação é formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas por não ter fins econômicos e pode ser gerenciado também de forma democrática (SEBRAE, 2013).

Scholz indica que ainda precisamos de estudiosos e construtores de plataformas e precisamos de universidades apoiando esse modelo. Os estudiosos podem, no entanto, aprofundar-se e traçar a linhagem intelectual do cooperativismo de plataforma.

31 *Hackaton Cooperativo Coopathon*. Disponível em <https://www.coopathon.coop/>. Acesso em 19 out. 2021.

32 Aceleradora de Cooperativas Start.Coop. Disponível em <https://start.coop/>. Acesso em 19 out. 2021.

2.3.3 ORQUESTRAÇÃO DE REDES

Para Fung, Fung, Wind (2008, p. 23), a orquestração das redes é necessária desde comunidades virtuais até o desenvolvimento de *software* abertos (*open source*), caso contrário, os projetos não obterão sucesso (FUNG; FUNG; WIND, 2008, p. 23). Para os autores, embora a *Wikipedia* seja democrática, ela não é totalmente aberta, uma rede de escritores e editores da comunidade cuidam dos registros para que eles permaneçam atualizados e corretos.

Os editores eliminam as páginas irrelevantes, impedem textos mal-intencionados e garantem um desenvolvimento contínuo. A arquitetura da comunidade é o que impede de entrar em um caos total. A orquestração da rede como modelo de governança é que assegura que ela produza valor (FUNG; FUNG; WIND, 2008, p. 31).

Para Fung, Fung, Wind (2008, p. 32), o sucesso da comunidade depende do seu *design*, da sua governança e dos processos pelo qual ela está organizada. A *Wikipedia* não possui um CEO autocrático, mas possui um sistema para gerar e vetar registros que auxilia no aperfeiçoamento da rede e que garante que ela opere de acordo com um conjunto de princípios básicos.

É o orquestrador que garante que o conhecimento coletivo da massa seja capturado e que a rede pense e aja como qualquer membro individual. Para os autores, as redes mais inteligentes não acontecem por acaso. Exigem orientação, *design* e uma mão visível ou invisível organizando as diversas contribuições, caso contrário, as comunidades podem rapidamente cair na estupidez e no caos. O grupo tende sempre a reforçar o modelo mental atual e isso pode filtrar novas ideias e novas perspectivas.

A competição no mercado não será mais de empresas com empresas, mas sim de redes com outras redes. Esse papel de orquestrador pode ser exercido por qualquer ator dentro da rede ou externo a ela e que não pode ser ignorada, pois se não for o orquestrador, certamente a empresa será orquestrada por terceiros, como acontece com as plataformas virtuais (KLEINDORFER, WIND, 2012, p. 286).

2.3.4 A ORQUESTRAÇÃO DE REDE PELAS PLATAFORMAS

Grandes organizações já perceberam o potencial de ser um orquestrador de rede em seus mercados. Muitas vezes, elas começam atuando de

forma horizontal, com o perfil de agregadoras de prestadores de serviços e evoluem para o modelo de verticalização, concorrendo diretamente com as empresas que foram necessárias para o fortalecimento do negócio.

É o caso do aplicativo de entregas *iFood*, que em 2018 criou uma marca própria chamada *Loop*, remetendo a ideia de um serviço recorrente. Por meio do serviço *Loop*, o cliente programa a compra do almoço na véspera ou até as 11h do mesmo dia. O modelo de negócio desse serviço tem como base a utilização da capacidade produtiva ociosa de restaurantes e o agendamento de pedidos combinado à logística de entrega eficiente, o que resulta em refeições a preços mais acessíveis.

O *iFood* faz acordos com restaurantes que vendem comida por quilo. O cardápio do dia é definido previamente e, na véspera, o *iFood* encomenda ao restaurante a quantidade que será entregue, com base na demanda já agendada. Na realidade, a empresa compra o aumento da capacidade do restaurante, a quem paga antecipado (MADUREIRA, 2020).

Madureira aponta que, o maior problema é a criação das *dark kitchens*, ou cozinhas escuras em português, restaurantes que atuam apenas no modelo de entrega, mas que são criados em locais estratégicos por possuírem dados privilegiados de mercado. Quando as informações da base de dados da plataforma identificam quais os perfis de demanda não atendidos por bairros, isso deve estar disponível para todos os parceiros do aplicativo, gerando oportunidades para quem quiser explorar, o que estimula a livre concorrência. No entanto, se essas informações forem repassadas apenas a um pequeno grupo privilegiado, isso pode ser entendido como concorrência desleal (Ibid.).

Em *live* realizada pelos alunos do time Enactus Anhembi Morumbi, no primeiro semestre de 2021, com o CEO da *startup* Vem de Bolo da Nestlé (Figura 39), Gabriel Saud. Foi apresentada a estratégia da empresa que atua no modelo de um *marketplace* que conecta produtores de bolos e doces artesanais aos consumidores, com mais de 800 opções de bolos, tortas e doces.

Saud informou que, o objetivo da entrada da Nestlé em um modelo diferente de seu negócio principal seria liderar um mercado informal em potencial, fortalecer a presença da marca e obter informações de mercado que podem gerar informações para a criação de novos produtos e serviços e ajudar as pessoas a se desenvolverem e gerar renda aos participantes (BATE-PAPO..., 2021).

Figura 39 - Anúncio de apoio a pequenos empreendedores da startup Vem de Bolo



Fonte: <https://tinyurl.com/anunciovemdebolo>. Acesso em 15 dez. 2021.

Modelo semelhante é o adotado pela empresa Giuliana Flores (Figura 40) que faz entregas em todas as cidades do Brasil, por meio de parcerias com floriculturas espalhadas por todo o país.

As três marcas do Grupo Flora funcionam como um *marketplace*, que capta pedidos e aciona esses parceiros locais. Quem está em São Paulo e quer enviar flores para Macapá, por exemplo, compra pelo site da empresa e quem faz a entrega é um parceiro local que não é identificado (BARRETO, 2013).

Figura 40 - Anúncio de entrega em até 3h para todo o Brasil da Giuliana Flores



Fonte: <https://tinyurl.com/anunciogiulianaflores>. Acesso em 15 dez. 2021.

2.3.5 AVALIAÇÃO DO EQUILÍBRIO DE PLATAFORMAS PRÓ-DEMOCRÁTICAS

Para avaliar o equilíbrio de uma plataforma ou até mesmo criar uma nova, Morel, Espelt (2019, p. 8) sugerem a utilização de um modelo multidisciplinar, através de uma perspectiva econômica, tecnológica, ambiental, gênero e inclusão, perspectivas legais e políticas.

As qualidades comuns da economia de plataforma orientada para o compartilhamento são articuladas em torno de cinco dimensões interrelacionadas (Figura 41).

Figura 41 - Estrela das qualidades democráticas das plataformas digitais



Fonte: MORELL; ESPELT, 2019, p. 8

- 1. Governança:** Em relação ao envolvimento da comunidade na governança da plataforma. Em relação ao modelo de tomada de decisão da organização; mecanismos e regras políticas de participação na plataforma digital.
- 2. Modelo econômico:** Para garantir uma remuneração justa e oportuna e acesso aos benefícios e direitos para os trabalhadores (maximização da renda, previsibilidade salarial, renda segura, proteção contra ações arbitrárias, rejeição de vigilância excessiva no local de trabalho, e o direito de se desconectar).
- 3. Política de conhecimento:** Em relação ao tipo de propriedade conforme estabelecido na licença utilizada (gratuito ou licenças proprietárias), do conteúdo e conhecimento gerado; tipo de dados (aberto ou não), a capacidade de baixar dados (e quais formatos), e a promoção da transparência de algoritmos, programas e dados.

4. **Política tecnológica:** Em relação ao modo de propriedade e liberdade associado ao tipo de software utilizado e sua licença (gratuita ou proprietária) e o modelo de arquitetura tecnológica: distribuída (usando blockchain, por exemplo) ou centralizada (software como um serviço).
5. **Responsabilidade social** em relação aos impactos externos: Estas dimensões relacionadas a exclusão social e desigualdades sociais, no que diz respeito ao acesso igualitário de pessoas com todos os tipos de renda e bagagem de forma equitativa e imparcial (sem discriminação) (MORELL; ESPELT, 2019, p. 8).

2.4 O COOPERATIVISMO ABERTO

Michel Bauwens, diferentemente de Scholz, propõe um cooperativismo mais aberto. Em vez de assumir uma espinha dorsal digital, o cooperativismo aberto explora como dados abertos, administração ecológica e a produção ativa de *commons* podem expandir e reviver tradições cooperativas estabelecidas, até mesmo recuperar a ideia de uma comunidade cooperativa.

126

Para Bauwens, embora as cooperativas tradicionais tenham desempenhado um papel importante e progressivo na história humana, seu formato precisa ser atualizado para a era em rede e digital, introduzindo aspectos de produção P2P e *commons* (OPEN..., 2021).

Plataforma e cooperativismo aberto se sobrepõem, mas com diferenças distintas. O cooperativismo aberto, além de propor alternativas para os trabalhadores da *gig economy*, concentra-se nas cooperativas tradicionais e no movimento *P2P/Commons*.

O cooperativismo aberto argumenta que não basta ter um *Uber*³³ melhor ou um *AirBnB*³⁴ mais democrático: devemos enfrentar questões como habitação e transporte de frente. As causas básicas de nossas economias disfuncionais e destrutivas não podem ser dançadas ao redor (Ibid.).

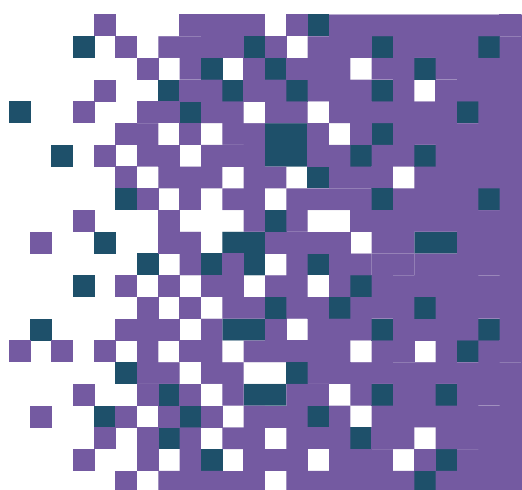
Independentemente de suas origens ou objetivos individuais, eles são complementares, ambas as proposições compartilham um conjunto comum de preocupações e ideais éticos: uma economia mais justa. Se esse é o objetivo compartilhado, a abordagem quer táticas diversas, evitando monoculturas e incentivando redundâncias positivas, a marca registrada de qualquer sistema resiliente. Suas diferenças, na verdade, os emprestam a uma modularidade prática.

33 Aplicativo mais popular de compartilhamento de carros.

34 Aplicativo mais popular de aluguel de casas por temporada.

As recomendações para a nova era do cooperativismo aberto são:

1. Que as cooperativas precisam ser estatutariamente orientadas para o bem comum, ao contrário dos lucros. Uma exigência que deve ser incluída em seus próprios estatutos e documentos de governança.
2. Que as cooperativas precisam ter modelos de governança, incluindo todas as partes interessadas em sua gestão, ao contrário das cooperativas que tiram sua adesão de uma única classe de *stakeholders*.
3. Que as cooperativas precisam coproduzir ativamente a criação de comuns imateriais e materiais. O comum imaterial seria, por exemplo, licenças abertas e compartilháveis para que a comunidade humana global possa se basear em inovações abertas e, por sua vez, enriquecê-las. As principais regras dessas licenças seriam: 1) os comuns estão abertos ao uso não comercial; 2) os comuns estão abertos a instituições de bem comum; 3) os comuns estão abertos a empresas com fins lucrativos que contribuem para os comuns. A exceção introduzida aqui é que as empresas com fins lucrativos que não contribuem para os comuns têm que pagar pelo uso da licença para gerar reciprocidade.
4. Que as cooperativas precisam ser organizadas social e politicamente em uma base global e com produção local (OPEN..., 2021).



CAPÍTULO 3

A TRANSIÇÃO PARA O DIGITAL COMMONS

129

*“Nós não podemos resolver um problema,
com o mesmo estado mental que o criou”*

Albert Einstein

3.1 O CONCEITO EMERGENTE DOS COMMONS

Um conceito que voltou a ser discutido internacionalmente são os *commons*, ou “comum” em português. O conceito de uma economia do comum havia sido enfraquecido, quando em 1968, Garret Hardin publicou o artigo “*The Tragedy of the Commons*”, mostrando que os homens tentariam tirar proveito com a superexploração ilimitada de um recurso comum de forma egoísta até o esgotamento por completo. Somente em 1990, o conceito foi retomando e ganhou força através dos estudos intitulado de *Governing the Commons*, por Elinor Ostrom, a primeira mulher a receber o prêmio Nobel de Economia em 2009, que trouxe uma dimensão institucional das práticas de gestão de recursos coletivos (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 158).

Ostrom não era anticapitalista e nem antiestatista. Era liberal e favorável a diversidade institucional e acreditava na capacidade dos indivíduos criarem acordos contratuais que fossem mais vantajosos para eles (Ibid., p. 164-165). Ela não propõe nenhum modelo específico de organização para o comum, apenas princípios a serem considerados.

A instituição para ela, seria um conjunto de regras postas em prática por um conjunto de indivíduos, para organizar atividades repetidas que tem efeitos sobre eles mesmos e eventualmente sobre outros também. Sendo assim, os *commons* então seriam essas instituições que possibilitariam a gestão ou governança do comum, de acordo com diversas regras estabelecidas pelos envolvidos na sua criação em que o sucesso dependeria da densidade das relações sociais do grupo (Ibid.).

Portanto o comum não deve ser confundido com “bens comuns” ou algo que é insignificante, banal ou sem nenhum dono, mas será aplicado nesse trabalho o conceito de Dardot, Laval (2017, p. 25) como uma ação, um princípio político da coobrigação para todos os que estejam engajados numa mesma atividade.

“[...] homens e mulheres que se engajam em uma mesma tarefa e agindo desse modo, produzem normas morais e jurídicas que regulam sua ação” e somente se sentiriam responsáveis pela execução dessas normas se de alguma forma tivessem participado de sua decisão.

Para o Instituto ProComum (2020), é um conceito de múltiplas possibilidades conforme abaixo:

1. É formado pelos bens comuns em si (o planeta, o patrimônio socioambiental, o corpo, o urbano e o digital) somados à gestão

desses bens por comunidades que se autogovernam criando procedimentos e regras que garantam o usufruto entre todas e todos;

2. É um modelo de governança operado por uma rede, comunidades e o planeta (pessoas, iniciativas e infraestruturas);
3. É um processo político que nos convoca a agir;
4. É também uma alternativa econômica que produz no interior das comunidades (locais ou globais) relações de reciprocidade, generosidade e solidariedade, as quais privilegiam o valor de uso ao de troca;
5. É a vida em coletivo, sendo esse coletivo formado pelos humanos (futuramente robôs também), suas criações e os demais seres vivos que coabitam a Terra;
6. É uma transformação cultural de grandes proporções, como resultado de um processo escorado em afetos, sentidos e na espiritualidade (Ibid.).

Para Savazoni (2021), o comum ainda apresenta várias dificuldades de ser pensado em escala global.

1. Problema de escala, pela quantidade de pessoas dificultaria a criação de regras partilhadas;
2. Problema da diversidade cultural;
3. Problema da velocidade das mudanças;
4. Problema do consenso como regra para a escolha coletiva (Ibid.)

131

Tendo em vista os dados apontados antes nesta pesquisa, pode ser entendido que a diversidade cultural é um fator positivo pois não é necessário o consenso para a criação do comum, mas sim um trabalho de pequenos grupos que se somam formando laços maiores, descentralizado. Se faz necessário uma boa documentação para a governança e crescimento do comum.

David Harvey, no texto “O futuro dos *commons*” em 2011, afirmou que as experiências obtidas em pequenas comunidades não podem ser entendidas e replicadas como soluções mundiais, ao menos que se criem estruturas hierárquicas para a tomada de decisão (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 169). O que contrapõe a visão de Britton (2017, p. 14), pois defende que normalmente os problemas são mais locais do que globais e seu aspecto internacional se daria com a possibilidade de conexão dessas pequenas comunidades para trocarem conhecimentos entre elas.

O comum é, portanto, também uma alternativa para a reorganização do sistema produtivo em torno do cuidado e da solidariedade (Ibid.). O comum, porém, nos pede um olhar em que natureza e cultura sejam lidas simetricamente para a construção de um novo projeto de desenvolvimento que valorize as dimensões emocionais, espirituais, éticas e estéticas de mulheres e homens, na diversidade e na diferença (SAVAZONI, 2018, p. 33).

3.1.1 GOVERNANÇA E PROTOCOLOS SOCIAIS

Para Elinor Ostrom, a governança poderia desincentivar o comportamento egoísta dos indivíduos apontada por Hardin, e estimular a adotarem uma conduta cooperativa (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 161).

Ela defendia que o conjunto de incentivos e desincentivos moldam o comportamento das pessoas, mesmo que informais e invisíveis. Ostrom deixava claro que as regras criadas devem sempre levar em conta as condições sociais e culturais dos participantes e da possibilidade de estabelecer comunicação clara entre eles (Ibid., p. 162-163).

A governança para ela é a forma como as regras, normas e ações são estruturadas, sustentadas, reguladas e responsabilizadas democraticamente por todos os membros. A colaboração e o feedback contínuos criariam laços de confiança social geração após geração (RIFKIN, 2016, p. 187).

O monitoramento das atividades e para sanções e punições seria feita pelos membros e quanto mais intimidade e proximidade melhor devido a vergonha e a culpa que um violador sentiria ao trair a confiança de seus vizinhos e amigos (RIFKIN, 2016, p. 188).

Ostrom em sua teoria, pressupõe vínculos sociais densos que requerem normas claras e fortes (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 163).

Para Ostrom, sete princípios foram pensados para uma gestão bem eficiente dos bens comuns (RIFKIN, 2016, p. 190-191).

1. É necessário limites claramente definidos sobre quem tem permissão de posse e quem não tem.
2. Seria necessário estabelecer regras de posse restringindo tempo, lugar, tecnologias e quantidade de recursos que podem ser utilizados, assim como definir regras sobre a quantidade de mão de obra, materiais e dinheiro que podem ser alocados para a posse.
3. Uma associação dos bens comuns deve garantir que aqueles afetados pelas regras de posse estabeleçam conjuntamente e

democraticamente essas regras e suas modificações ao longo do tempo.

4. Essa associação deve assegurar que aqueles que monitoram os recursos comuns sejam os beneficiados em si ou quem responde a eles.
5. Os beneficiados que infringem as regras devem estar sujeitos a sanções graduais por parte dos outros beneficiados ou de autoridades que respondem a estes, para evitar punições exageradas.
6. A associação deve criar mecanismos de acesso rápido a mediações para resolver conflitos.
7. Seria vital que os órgãos governamentais reconheçam e sejam condescentes com a legitimidade das regras estabelecidas pela associação dos bens comuns, caso contrário, a autonomia da associação não se sustentará a longo prazo (Ibid.).

Para Ostrom, o respeito as condições sociais de cada participante e a comunicação são os elementos fundamentais para elaborar coletivamente regras e a criação de instituições do comum. Esse processo pode ser longo pois envolve imaginação, negociação, experimentação e correção e pode mudar com o tempo. Seria um investimento contínuo num ambiente incerto e flutuante (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 163).

133

Kleindorfer (2012, p. 204) considera que as empresas estabeleçam um conjunto muito simples de protocolos ou métodos de trabalho cooperativo para fácil compreensão e que as capacidades potenciais possam ser reunidas de maneira rápida e dinâmica.

3.2 O NOVO COMUM DO CONHECIMENTO NA ERA DA INTERNET

A evolução do trabalho de Ostrom chegou com Charlotte Hess ao mapeamento sobre um novo comum, o do conhecimento, que diferente de recursos físicos que podem se esgotar, o conhecimento não, ele tem o poder de quanto mais for compartilhado, mais valor ele terá pois é complementado, se somam e se acumulam, e adicionado pelos que recebem essa informação (DARDOT; LAVAL, 2017 p. 171).

André Gorz afirmava que tudo que for traduzível em linguagem digital e reproduzível, comunicável e sem custo tende a se tornar um bem comum universal quando é acessível e utilizável por todos (Ibid. p.147).

Benkler afirma que só não flui livremente por conta das restrições estabelecidas pelas leis de propriedade intelectual (SAVAZONI, 2021). Ostrom alerta que, mesmo esse novo comum digital do conhecimento e da informação, também precisa ter uma governança por instituições coletivas para garantir a sua sustentabilidade e preservação e não serem explorados (Ibid., p. 173). Nesse aspecto, a produção, a circulação e o uso do conhecimento dependem das instituições que organizam e moldam as práticas.

3.2.1 A PRODUÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO COLETIVO EM AMBIENTES DIGITAIS

Crúzio (2006, p. 89), sugere a criação de uma base estrutural para fortalecimento da autogestão do conhecimento pelas cooperativas em rede, e constituir bases humanas e tecnológicas onde poderão criar universidades corporativas para resgatar, socializar e manter o ideário cooperativista.

Dardot, Laval (2017, p. 190) indicam que a inteligência coletiva e a gestão do conhecimento serão os diferenciais competitivos das empresas. É necessário pensar em espaços abertos de colaboração para organizar a inovação aberta como apresentado anteriormente no capítulo 1.

134

A internet e as ferramentas colaborativas provenientes da chamada *Web 2.0* no começo do século XXI, como a criação da *Wikipedia* e o crescimento dos softwares livres e abertos, deram um novo sentido e fortalecimento aos *commons* do conhecimento, mostrando a existência de um engajamento social e a reciprocidade (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007, p. 9).

Shirky aponta que implementar um *Wiki* para a gestão de conhecimento de um projeto colaborativo é uma oportunidade de receber uma quantidade muito grande de conteúdos com custos muito baixos.

“[...] está é a chave para o sucesso: não é necessário assegurar que seus colaboradores sejam competentes, ou que estejam produzindo regularmente, ou mesmo que compareçam ao trabalho. Pouca especialização, mas esforço constante, são as características do trabalho em grande escala.” (SHIRKY, 2012).

Shirky (2012, p. 115) ressalta que “[...] a *Wikipedia* é uma produção por pares por excelência, formada para permitir que qualquer pessoa edite um artigo, se quiser, por qualquer razão, menos dinheiro”. O que antes parecia impossível e custoso tem se mostrado cada vez mais acessível e barato.

Organizar grupos de pessoas trabalhando em conjunto tem sido uma tarefa muito mais fácil e sem a necessidade de retorno exclusivamente financeiro. Um exemplo é a *Wazeopedia*³⁵, a comunidade de editores de mapas do Waze disponível em diversos idiomas e que auxilia na comunidade na gestão do conhecimento coletivo.

Silveira (2018) afirma que esta onda colaborativa nos negócios não aparenta ser passageira pois replica o modelo como a própria internet foi concebida, por grupos de voluntários que compartilhavam suas criações e se reuniam para escrever de modo colaborativo seus protocolos de comunicação como um bem comum para benefício de todos os participantes (Ibid.).

Já Tapscott, Williams (2011, p. 263) indicam que qualquer iniciativa de se criar *Wikis* precisa ser cautelosa, pois poucos projetos conseguem sucesso nos seus objetivos. As principais dificuldades apontadas por Spyer (2011) nesse tipo de projeto são: distância, diferenças de fuso horário, interpretação na comunicação, objetivos conflitantes, não aceitação das hierarquias, diferenças políticas, crenças e outras diferenças.

Shirky (2012, p. 117) afirma que toda *Wiki* deve estar atrelada a uma comunidade, pois é um híbrido de ferramenta e comunidade, uma tecnologia vinculada a uma nova estratégia social. As grandes revoluções não são provenientes de novas tecnologias, mas sim de novos comportamentos (Ibid., p.137) como é o caso da *WikiFavelas*³⁶, que visa estimular e permitir a coleta e construção coletiva do conhecimento existente sobre as favelas brasileiras.

As informações globais do cooperativismo de plataforma se concentram em um site³⁷ para apresentar e engajar a comunidade e uma base de conhecimento coletivo de referência em uma plataforma *Wiki*³⁸ (Figura 42) que seria a agregadora de conteúdos produzidos através de sessões síncronas e assíncronas de *codesign* com diferentes participantes, mas que se demonstrou pouco atualizada com informações antigas no acesso dessa pesquisa.

No Brasil, em 2021 foi criado o observatório do cooperativismo de plataforma³⁹, pela *Digilabour* e com o apoio da Fundação Rosa Luxemburgo e fundos do Ministério Federal para a Cooperação Econômica e de Desenvolvimento da Alemanha para reunir os conteúdos e pesquisas relacionadas ao tema.

35 Wazeopedia. Disponível em <https://wazeopedia.waze.com/>. Acesso em 19 out. 2021.

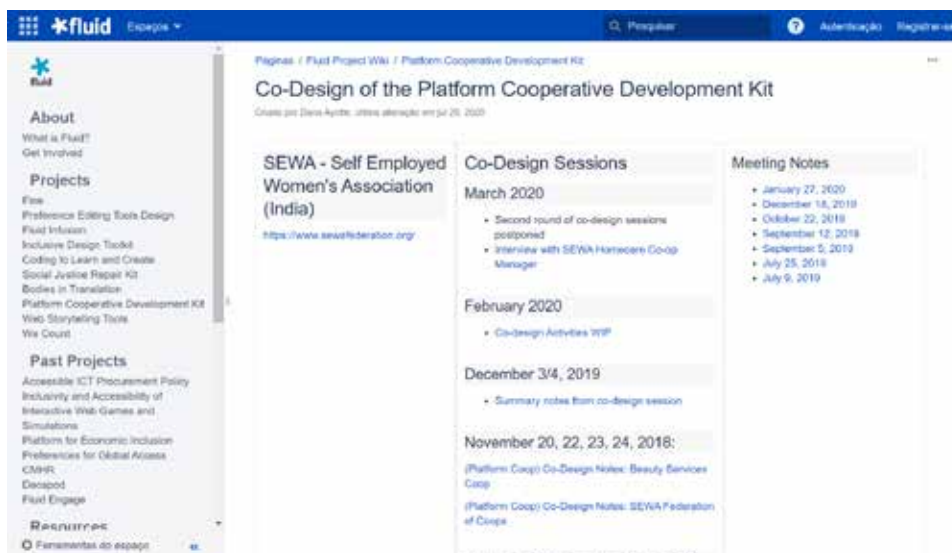
36 WikiFavelas. Disponível em <https://wikifavelas.com.br/>. Acesso em 19 out. 2021.

37 Portal Internacional do Cooperativismo de Plataforma. Disponível em <https://platform.coop/>. Acesso em 19 out. 2021.

38 Platform Cooperative Development Kit. Disponível em <https://wiki.fluidproject.org/display/fluid/Platform+Cooperative+Development+Kit>. Acesso em 19 out. 2021.

39 Observatório do Cooperativismo de Plataforma. Disponível em <https://cooperativismodeplataforma.com.br/>. Acesso em 19 out. 2021.

Figura 42 - Wiki de suporte ao processo de *codesigning* kit do cooperativismo de plataforma



Fonte: <https://tinyurl.com/wikicoopplataforma>. Acesso em 10 dez. 2021.

Segundo Szybalski (2005, p. 4), mesmo com os diversos benefícios trazidos pelo formato *Wiki*, e sendo uma ferramenta disponibilizada de forma aberta pela *Wikimedia Foundation*⁴⁰, faz com que sua adoção como ferramenta principal de disponibilização de textos seja bastante complicada. O autor segue enumerando quatro fatores principais nesta dificuldade de expansão:

- Sua implantação é complicada: um usuário não-técnico não consegue por si só iniciar um *Wikis*;
- A filosofia adotada de abertura e edição colaborativa de textos é incompatível com os hábitos atuais de trabalho (especialmente em organizações);
- *Wikis* não possuem autoria fixa em seus textos;
- *Wikis* são impessoais e centralizados, sendo sua adoção relativamente lenta, se comparada a outras ferramentas, como a exemplo os blogs.
- Sua interface exige que os usuários aprendam uma linguagem de marcação, o que dificulta o entendimento (Ibid.).

Szybalski ainda aponta que certos tipos de *Wikis* podem ser úteis sem uma comunidade ativa, principalmente para disponibilizar o material de referência existente. O ideal seria permitir que as pessoas se familiarizem com um *wiki* primeiro como um leitor passivo, seria uma boa aplicação para depois as pessoas evoluírem para contribuições mais elaboradas (Ibid.).

40 *Wikimedia Foundation*. Disponível em <https://wikimediafoundation.org/>. Acesso em 19 out. 2021.

Outro exemplo para a gestão do conhecimento é a ferramenta *Github* lançada em 2008 como uma plataforma de hospedagem ou repositório de códigos para controle de versão e colaboração de qualquer projeto de código aberto. Com isso, foi possível utilizar em escala o mesmo conceito de desenvolvimento utilizado nos projetos maiores, permitindo que qualquer pessoa trabalhe em conjunto em projetos de qualquer lugar no mundo (SAHUGUET, 2015).

A *Microsoft* fez a aquisição em 2018 do projeto por 7,5 bilhões de dólares, se posicionando estrategicamente no apoio a projetos *open source*⁴¹ mas que gerou muitos questionamentos da comunidade que consideraram um grande erro e uma vergonha aos usuários (NOVEL, 2020).

Mas a ferramenta *GitBook*⁴² criada após essa aquisição tem sido recomendada a ser usada como um repositório de conhecimento coletivo pelo Movimento de Ciência Aberta⁴³, para tornar os produtos e processos científicos acessíveis e reutilizáveis por todos, é sobre cultura e conhecimento tanto quanto sobre tecnologias e serviços. Para projetos abertos a ferramenta é gratuita e sua utilização mais fácil do que uma *Wiki*.

Para construir comunidades de diálogo e gerar a produção de conhecimento coletivo, uma alternativa é o *Discord*⁴⁴. A ferramenta gratuita criada em 2015, que inicialmente foi pensada para comunidades de jogadores conversarem de forma síncrona, durante partidas *online* e depois para momentos assíncronos (antes e depois das partidas) e que começou a ser usada para outras finalidades e públicos.

Durante a pandemia em que a vida social de todos ficou online, os desenvolvedores começaram a perceber a adesão de professores e estudantes interessadas em socializar em suas comunidades virtuais e até mesmo produzir conhecimento coletivo, como um fórum virtual, mas com recursos adicionais, sendo um espaço mais democrático para as pessoas conversarem e estabelecerem um senso de pertencimento do que outras plataformas existentes, como o *WhatsApp*, por exemplo.

O *Discord* teve um aumento no seu número de usuários de 47% de fevereiro a julho de 2020. Com essas mudanças de público, o slogan da empresa foi alterado para “*Seu lugar para conversar*”, cada vez mais sem jargões relacionados ao mundo dos games (Ibid.) (PIERCE, 2020).

41 Portal *Open Source* Microsoft. Disponível em <https://opensource.microsoft.com/>. Acesso em 10 set. 2021.

42 Ferramenta *GitBook*. Disponível em <https://www.gitbook.com/>. Acesso em 10 set. 2021.

43 *The Open Science Training Handbook*. Disponível em https://open-science-training-handbook.github.io/Open-Science-Training-Handbook_EN/. Acesso em 19 out. 2021.

44 Aplicativo para conversa síncrona e assíncrona – *Discord*. Disponível em <https://discord.com/>. Acesso em 15 set. 2021.

3.2.2 O USO DE MARCAS PARA A GOVERNANÇA COLETIVA

Carneiro (2021) relata que as marcas atualmente estão bastante focadas na construção e representação simbólica do sentido e propósito das organizações, de seus produtos e serviços e que nas cooperativas o propósito social é natural, já faz parte da essência por serem organizações mais justas, colaborativas e igualitárias, mas que infelizmente as *coops* não sabem comunicar isso ainda. “[...] as marcas de cooperativas aparecem pouco como alternativa de modelo de negócio, arranjo de trabalho ou mesmo como escolha cultural para a sociedade em geral e, menos ainda, para as novas gerações”.

Don Tapscott relata que na nova “Web social”, a marca deixou de ser apenas imagem e passou a ser relacionamento e se tornando um conceito mais complexo. A base da arquitetura de uma marca é a integridade da empresa, a honestidade, confiabilidade, consideração e franqueza. Os clientes querem além apenas de colaborar, mas querem a posse compartilhada da marca (MOFFIT; DOVER, 2012, p. 3-4).

As marcas são, portanto, plataformas de definições, mensagens, imagens e atitudes, que expressam uma promessa e, quanto mais entregam essa promessa, mais ganham relevância e mais realizam valor nas interações com os diversos públicos (MOFFIT; DOVER, 2012, p. 3). Na tabela 3, vemos a evolução do conceito de marca. No conceito *Wikibrands*, criado pelos autores Moffit, Dover (2012, p. 9), no século XXI seria algo que os clientes participam, mas essa definição já evoluiu, sendo agora algo que você possui junto com outras pessoas coletivamente.

Tabela 3 – Gerações de construções de marca

Geração de marca	Objetivo da marca	Função marca-consumidor
Marca registrada (até 1860)	Sinal de posse (p. ex., gado)	Algo que você compra
Marca como grife (1860 - anos 1920)	Sinal de qualidade (p. ex., sabonete)	Algo em que você confia
Marca no mercado de massa (anos 1920 - início dos anos 1980)	Sinal de associações positivas (p. ex., Marlboro)	Algo que você deseja
Marca pós-mercado de massa (início dos anos 1980 - final dos anos 1990)	Sinal de atributos superiores (p. ex., Tylenol)	Algo que você prefere
Marca de devoção (início dos 2000)	Sinal de valores/histórias/ design inspiradores (p. ex., Apple)	Algo que você ama
Wikibrand (o futuro)	Sinal de interação (p. ex., Facebook)	Algo do qual você participa

Fonte: MOFFIT; DOVER, 2012, p. 9

O mundo digital exige muito dinamismo e conexão das marcas, porque as comunidades, tribos e outros grupos culturais que se formam estão, a todo momento, interagindo e estimulando novas demandas e desejos, num processo permanente de mudança e renovação (CARNEIRO, 2021; MOFFIT, DOVER, 2012, p.10).

A *Mozilla Firefox* é um exemplo de marca que motiva e engaja sua comunidade. São mais de meio milhão de pessoas que adora a ideia de ajudar a construir a melhor experiência da internet possível. “[...] eles programam, testam códigos, produzem referências, criam conteúdo, traduzem línguas, montam campanhas e desafios e refutam os maus comentários a respeito da Mozilla” (MOFFIT; DOVER, 2012, p.148).

Para os autores, as motivações para a construção de comunidade marcas participativas são:

- Construir vidas melhores ou apoiar a causa;
- Tomar parte em um desafio ou em uma competição;
- Agregar criatividade;
- Criar diversão e bem-estar;
- Celebrar um esforço ou conquista em grupo;
- Criar um fórum de aprendizado;
- Satisfazer a curiosidade;
- Agregar para fazer um produto melhor;
- Conhecer pessoas com interesses similares (Ibid., p .149).

139

Carneiro (2021) ressalta que as cooperativas nascem para ser coletivas e não individuais, para distribuir e não concentrar, para incluir e não desconsiderar e que existem possibilidades de registrar marcas que possam ser um bem comum para sua comunidade, as marcas coletivas.

Por definição, as marcas coletivas são signos distintivos que indicam aos consumidores, entre outras coisas, que os produtos ou serviços por elas identificados são oriundos de membros de uma determinada coletividade (associação, cooperativa, sindicato). Estão previstas na Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/1996), que regula os direitos e obrigações sobre propriedade industrial no Brasil (GOVERNO DO BRASIL, 2021).

O registro é concedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), conforme disposto na Instrução Normativa INPI nº 19/2013, e somente pessoas jurídicas podem solicitar o registro com informações que apresente as condições e proibições do uso da marca pelos membros da entidade. Uma vez registrada, a marca coletiva terá validade de 10 anos, podendo ser renovada indefinidamente.

Os associados não podem licenciar a marca para terceiros ou vendê-la (MARCAS..., 2020). O conceito ainda é pouco difundido no País, em 2019 foi contabilizado o registro de 357 marcas coletivas registradas no Brasil, sendo 287 nacionais e 70 estrangeiras e a grande maioria são de marcas do setor do agronegócio.

Levi Carneiro aponta que normalmente as marcas coletivas são registradas por produtores já com experiência no setor, mas que não impede de fortalecer e fomentar a entrada de novos participantes através de associações que fazem a governança da marca, como é o caso do Núcleo SerTãoBras Canastra⁴⁵, criado em 2019 para fortalecer a produção de queijos artesanais da região da Serra da Canastra que em 2020 criou a escola de tecnologia queijeira de São Roque de Minas (MG) junto com a Associação de Produtores de Queijo Canastra (Aprocan).

Em 2021, o Brasil foi um dos quatro países escolhidos pelo Comitê sobre Desenvolvimento e Propriedade Intelectual (CDIP) e da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) para receber o projeto “AGENDA DE DESENVOLVIMENTO DE MARCAS COLETIVAS”, que visa incentivar o registro de marcas coletivas com intuito de promover o desenvolvimento econômico pós-pandemia no País (AGÊNCIA..., 2019).

140 A entidade beneficiada pela ação é a Associação dos Produtores Agroextrativistas da Floresta Nacional de Tefé e Entorno (APAFE), do Amazonas. Atualmente residem na Flona de Tefé cerca 4 mil moradores cujos produtos protegidos pela marca coletiva “Flona de Tefé” serão óleos vegetais, farinha de mandioca, farinha de tapioca, mel de abelhas nativas, castanha-do-brasil e outros. A ação conta com a promoção do INPI, Ministério das Relações Exteriores e Sebrae, além do apoio de autoridades locais. A iniciativa se estenderá até 2022 e pretende servir de modelo para que mais marcas coletivas sejam estruturadas no País.

Como exemplo de sucesso, a marca coletiva “Café das Mulheres” (Figura 43) da Associação das Mulheres do Café do Norte Pioneiro do Paraná (AMUCAFÉ), criada pelo IDR-PR em 2013, atualmente atende mais de 250 mulheres, distribuídas por 12 grupos de 11 municípios do Norte Pioneiro: Curiúva, Figueira, Ibaiti, Japira, Jaboti, Pinhalão, Tomazina, Siqueira Campos, Salto do Itararé, Joaquim Távora e Carlópolis.

A associação também é vinculada à Aliança Internacional das Mulheres do Café (IWCA), instituição internacional de valorização ao trabalho feminino nessa cadeia. Uma das associadas, Maria José da Costa comenta que sozinha como produtora de café, não conseguiria chegar aonde chegou. O grupo ajuda em tudo em conjunto: desde o conhecimento técnico até a visibilidade e comercialização dos produtos com a marca (AGÊNCIA..., 2021).

45 Disponível em <<https://www.sertaobras.org.br/nucleo-canastra/>>. Acesso em 27 dez. 2021.

Figura 43 - Marca Café das Mulheres da AMUCAFÉ



Fonte: <https://tinyurl.com/cafedasmulheres>. Acesso em 15 dez. 2021.

Para Winkelmann (2014, p. 14), as vantagens da adoção da marca coletiva por um arranjo produtivo coletivo são: divisão de custos com a criação e gerenciamento da marca, com propaganda e marketing; instrumento de gestão, maior facilidade de ingresso em novos mercados; ganho de notoriedade, prestígio e confiança pelo público consumidor. Todos os membros da entidade titular da marca coletiva possuem o direito de utilizá-la, desde que esses membros cumpram as determinações do seu regulamento de uso.

Uma característica da marca coletiva, diferente de outros modelos de uso de marca, como o *franchising*⁴⁶, é que a sua adesão não exclui a utilização também de uma marca própria caso queira atuar de forma individual também, sendo que a marca coletiva cumpre a função de diferenciar um produtor individual de outro dentro da coletividade (Ibid., p. 8).

3.2.3 O MODELO FLIRT DA WIKIBRANDS

O desenvolvimento de marcas coletivas foi colocado como um ponto estratégico para o desenvolvimento de negócios empreendedores para os refugiados e migrantes como é demonstrado no capítulo 4. Para a construção e gestão das marcas, foi utilizado o modelo FLIRT (Figura 44), do finlandês especialista e planejador de comunidades, Sami Viitamäki, que se inspirou em modelos voltados a inteligência coletiva (MOFFIT; DOVER, 2012, p. 102).

Figura 44 - Modelo FLIRT de desenvolvimento de marcas



Fonte: MOFFIT; DOVER, 2012, p. 102

São cinco elementos principais que os autores destacam para unir os processos estratégicos, operacionais e tecnológicos envolvidos no *design* de uma marca coletiva eficaz e mais quatro elementos adicionais complementares:

1. **Foco:** Determinação das áreas, profundidade, escala e exclusividade de colaboração desejada;

⁴⁶ é um sistema de venda de licença na qual o franqueador (o detentor da marca) cede, ao franqueado (o autorizado a explorar a marca), o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição de produtos ou serviços. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Franquia>. Acesso em 10 set. 2021.

2. **Linguagem e conteúdo:** O tom, o contexto e a identidade que a marca será apresentada ao público;
3. **Incentivos, motivações e alcance:** As recompensas, motivações e retornos que a comunidade receberá por sua participação;
4. **Regras, diretrizes e rituais:** As leis, princípios gerais e costumes, tradições, normativas e atividades comunitárias da marca;
5. **Ferramentas e plataforma:** A infraestrutura de colaboração, engajamento e comercialização que irão expandir a experiência e desempenho da marca coletiva (Ibid., p.101).

Dentro os elementos complementares, como a definição de indicadores de progresso, o ciclo de vida da comunidade, o de maior destaque é a gestão comunitária da marca, com o constante diálogo e trocas para moderar as atividades e garantir sua evolução orgânica.

Os autores aconselham o enfoque do trabalho de *codesign* das regras para facilitar a experiência da marca. Os participantes potenciais precisam sentir que há um sistema de crença, uma estrutura, um mecanismo para resolver disputas e uma inteligência na gestão da marca coletiva.

Parte dessa infraestrutura pode ser apenas o ponto de partida do projeto para que se desenvolva como um metaprojeto como já apresentado na pesquisa. Um projeto de marca coletiva deve ser útil, desejado, sustentável e social (Ibid., p.181) e a sua operação se basear em regras claras, explícitas e compartilhadas para que a experiência seja divertida, compensadora, segura e eficiente para todos os participantes (Ibid., p. 176).

143

3.2.4 AS ESTRATÉGIAS SOCIAIS DE MARCAS DE GRANDES EMPRESAS

No Brasil, a cervejaria AMBEV tem se destacado no uso de marcas com apelo social em sua estratégia de negócios. Em 2017, criou a água AMA (Figura 45), produto que destina 100% de seu lucro revertido para projetos de acesso à água potável na região do semiárido brasileiro. Até o momento, a marca lucrou R\$5 milhões de reais e já realizou 57 projetos na região beneficiando 223 mil pessoas (AMBEV, 2021).

Figura 45 - ÁGUA AMA da Cervejaria AMBEV



Fonte: AMBEV, 2021

A estratégia da empresa nesse momento estava mais voltada a imagem da marca, mas rapidamente percebeu novas possibilidades. Em 2018, a empresa fez parceria com o poder público para conquistar as vantagens fiscais com a instalação de fábricas para a produção de cervejas regionais e a compra de matéria-prima de produtores locais.

A cervejaria desenvolveu cinco marcas regionais: a Magnífica, do Maranhão, a Legítima, do Ceará, a Nossa, de Pernambuco, a Esmera, de Goiás, e a Berrió, do Piauí (Figura 46). Das cinco, apenas a Berrió não é feita à base de mandioca, e sim de caju, produto típico do Estado (FUHRMANN, 2021).

Basicamente, utilizaram um produto típico de um local para a criação de uma cerveja regional de baixo custo, a ser comercializada somente na região e com isso oferecer um preço mais acessível e criar valor agregado através da cultura local. A cerveja se torna, assim, mais do que um simples produto, um motivo de orgulho local (APOLINÁRIO, 2021).

Figura 46 - Marcas de cervejas regionais da AMBEV



Fonte: APOLINÁRIO, 2021

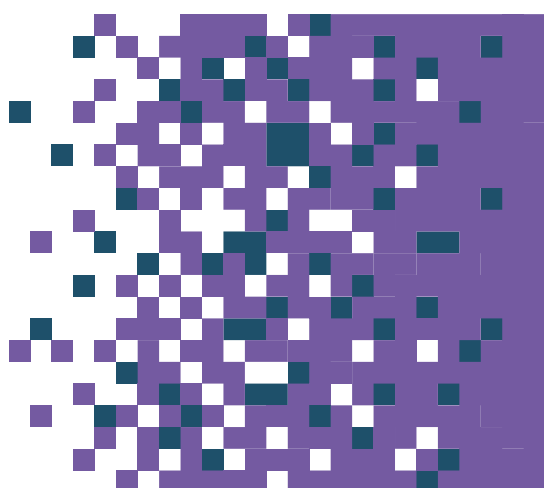
A Ambev divulgou que, mais de 16 mil pessoas foram impactadas nessas regiões, desde os pequenos agricultores, produtores, arrancadores e transportadores. Para manter o ritmo de produção adequado, a Ambev criou uma rede com esses pequenos produtores desses estados para assegurar o cultivo dos ingredientes e movimentar a economia local, contribuindo também para o desenvolvimento socioeconômico de regiões mais carentes dos Estados.

145

Fuhrmann (2021) explica que a empresa realiza uma seleção rigorosa dos produtores a partir do interesse deles em participarem do projeto e não há a presença de atravessadores. Os produtores precisam cumprir com todas as diretrizes de compromissos alinhados com as políticas de governança da Ambev, incluindo Contratação Responsável, *Compliance* e Anticorrupção.

Esta iniciativa mostra como a cultura e as marcas regionais podem ser uma porta a novos negócios para grandes empresas de qualquer setor. No futuro, diferente da estratégia apresentada pela AMBEV, as grandes empresas não precisam ser as proprietárias das marcas, mas sim, cogestora junto com as comunidades locais, em que a marca se tornaria um bem comum para o desenvolvimento multifacetado da região e proteção dos seus recursos locais e desenvolvimento de conhecimento técnico para a produção e o desenvolvimento cultural local.

O *codesign* seria então o ponto de construção das relações duradouras entre os participantes em um processo contínuo e simbiótico como veremos na experiência relatada no capítulo 4.



CAPÍTULO 4

A APLICAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO COM OS REFUGIADOS EMPREENDEDORES

147

*“Precisamos transformar os universitários em
líderes capazes de mudar o mundo”*

Rachael Jarosh (CEO da Enactus)

Neste último capítulo como proposta de pesquisa-ação junto com alunos de diversos cursos da Universidade Anhembi Morumbi em São Paulo, liderados pela iniciativa do projeto de empreendedorismo social, Enactus, foi realizado um projeto de aplicação do *codesign* para a criação de uma solução de impacto social para os refugiados empreendedores.

4.1 FASE 01 - A formalização do time de empreendedorismo social Enactus Anhembi Morumbi

O time Enactus Anhembi Morumbi São Paulo foi formalizado em nove de outubro de 2019, em um evento no *campus* da Paulista em São Paulo (Figura 47), com a presença de 140 estudantes com o objetivo de divulgar e recrutar voluntários. O primeiro convidado foi o coordenador nacional do programa, Gabriel Cattaruzzi sobre o programa Enactus Brasil⁴⁷ e na sequência, os alunos receberam a empreendedora Taynaah Reis, da *fintech*⁴⁸ Moeda Seeds, que apresentou como arranjos coletivos femininos estão se beneficiando de microcrédito através da criptomoeda criada pela empresa no Brasil⁴⁹.

Figura 47 - Evento de abertura do time no *campus* Paulista



Fonte: o autor

O projeto Enactus é realizado em ciclos anuais que começam em agosto de cada ano e encerram na competição nacional realizada em julho. O primeiro ciclo de trabalho – 2019/2020 – começou com time de quinze estudantes voluntários dos cursos da Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Educação, Artes e Humanidades. Foi realizado, no final de 2019, encontros semanais presenciais⁵⁰ e remotos para integração dos estudantes, alinhamento das etapas iniciais de trabalho, o entendimento da trilha a ser percorrida (Figura 48), a definição de papéis dos integrantes do time.

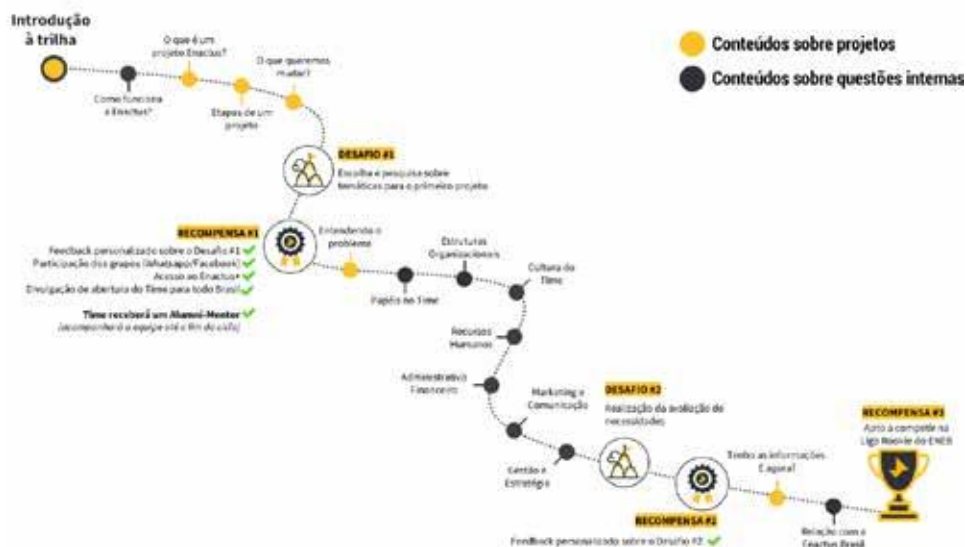
47 Abertura Time Enactus Anhembi Morumbi. Disponível em <https://youtu.be/gVvpb0r9Gek>. Acesso em 10 ago. 2021.

48 *Startups* do mercado financeiro.

49 Palestra Taynaah Reis do Moeda Seeds na Anhembi Morumbi. Disponível em <https://youtu.be/AtnlvslgHTk>. Acesso em 10 ago. 2021.

50 Registro dos encontros do time Enactus Anhembi do ciclo de 2019/2020. Disponível em <https://youtu.be/DUhevzBushQ>. Acesso em 10 set. 2021.

Figura 48 - Trilha de um projeto Enactus



Fonte: <http://www.enactus.org.br/our-program/enactus-training-center/trilha-novos-times-enactus/>. Acesso em 15 dez. 2021.

Foi realizada a votação para o líder e vice-líder da equipe no primeiro ciclo, que teriam o papel de representar a equipe junto aos organizadores da competição, mas que internamente todos teriam a mesma autonomia e possibilidade de desenvolver iniciativas e propor soluções para o projeto em um modelo de autogestão, sem nenhuma hierarquia. Fiquei com o papel de professor conselheiro do time nessa primeira jornada.

149

Após as capacitações sobre o escopo do projeto pelo mentor do Enactus (Figura 49), os participantes foram apresentados a metodologia e etapas do *codesign*, para que o projeto fosse realizado com a participação de todos os interessados (ONGs, refugiados, estudantes, empresas parceiras).

A ênfase dada em cada novo ciclo foi a construção da confiança entre os integrantes e suas responsabilidades no projeto para gerar o senso de pertencimento no grupo.

Figura 49 - Encontro inicial do time, de forma presencial e remota, com o mentor do Enactus Brasil no espaço AnhembiUP na Vila Olímpia em São Paulo



Fonte: O autor

4.2 FASE 02 - O levantamento de dados secundários e primários

Os estudantes começaram o levantamento dos materiais secundários relacionados ao contexto dos refugiados empreendedores no Brasil. Foi criado um mural colaborativo na ferramenta *Padlet* (Figura 50) para inserir os dados secundários coletados por toda a equipe, com o levantamento de relatórios, exemplos de negócios já criados, depoimentos de refugiados em reportagens e entrevistas em textos e vídeos que se manteve aberto para novos compartilhamentos e consulta ao longo de todo o projeto.

Figura 50 - Mural colaborativo com o levantamento de dados secundários para pesquisa



Fonte: <https://padlet.com/ricaspbr/jjz5xql3j1en>. Acesso em 10 dez. 2021.

4.3 FASE 03 - A busca de parceiros no mercado

Em fevereiro de 2020, foram agendadas visitas presenciais a entidades do terceiro setor que já realizavam projetos de acolhimento a refugiados empreendedores. A primeira visita foi no Instituto ADUS⁵¹, que promove a integração de refugiados na sociedade brasileira, localizada na praça da república, no centro de São Paulo. Fomos recebidos pelo diretor executivo, Marcelo Haydu, que nos apresentou como é feito o processo de acolhimento e os projetos de empreendedorismo de geração de renda, como a escola de idiomas em que os refugiados são os professores.

A segunda ONG visitada foi a Migraflif, idealizada pelo argentino Jonathan Berezovsky, uma ONG sem fins lucrativos, que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo de migrantes na América Latina. Nesse contato o time da Migraflif compartilhou com os alunos a experiência de projetos de fomento ao empreendedorismo na área de economia criativa, como artesanato, gastronomia, dança e diferentes possibilidades culturais de países como Venezuela e Síria.

4.4 FASE 04 - Os primeiros contatos com os empreendedores refugiados

Relatamos aos parceiros o interesse de um contato mais próximo com os refugiados e migrantes empreendedores para realizar a etapa de imersão e o contato inicial dos estudantes com os empreendedores e estabelecemos uma parceria para participar de um projeto já existente chamado Migralab⁵² em que cada estudante faria o atendimento individual e mentoria de refugiados que necessitassem para seus negócios.

Em março de 2020, com o começo da pandemia do coronavírus tivemos que adaptar a atuação e o desenvolvimento da pesquisa para uma atuação totalmente remota devido as restrições sanitárias e sem nenhum acesso ao *campus* da universidade. Tivemos a desistência de três voluntários, reduzindo para 12 participantes que entenderam a importância da continuidade do trabalho em um momento desafiador para todos os envolvidos.

A Migraflif teve que adaptar sua proposta de ajuda aos empreendedores pois quase a totalidade dos refugiados empreendedores atuavam com a prestação de serviços presenciais, principalmente no ramo de eventos, como *catering*⁵³ por exemplo. Nesse momento a proposta de mentoria dos estudantes foi reajustada⁵⁴ para pensar junto com os refugiados possibilidades de criar workshops culturais online de 45 minutos que

51 Instituto de Reintegração do Refugiado (ADUS). Disponível em <https://adus.org.br/>. Acesso em 10 ago. 2021

52 Migralab. Disponível em <https://www.migralab.com/crie-seu-negocio>. Acesso em 10 ago. 2021

53 É um tipo de buffet onde a prestadora de serviços fornece tudo que o seu evento precisa em relação a alimentação. Desde as refeições, até louças, pessoal, transporte de alimentos e organização. Disponível em <https://breadandcompany.com.br/2019/08/09/o-que-e-catering/>. Acesso em 19 out. 2021.

54 Encontro do time realizado em 25/04/2020. Disponível em <https://youtu.be/ZafhiRMgqj0>

pudessem ser oferecidos de forma digital e de maneira emergencial para conseguirem se manter em meio à crise.

Foram selecionados doze refugiados/migrantes (sendo nove mulheres) interessados em participar, dos países: Síria, República Democrática do Congo, Venezuela, Uganda, Haiti, Chile, Colômbia e África do Sul.

O contato dos estudantes com os empreendedores era individualizado e realizado pela ferramenta de comunicação *Whatsapp*, que era comum e acessível a todos os participantes. Ao longo dos atendimentos percebeu-se uma limitação em relação aos equipamentos e condições tecnológicas para a realização de serviços remotos.

Aos sábados pela manhã foram realizados os encontros pela ferramenta de reuniões remotas, *Google Meet*, em que cada voluntário reportava as experiências⁵⁵ que ouviram, suas observações e dados relevantes da realidade dos refugiados empreendedores como:

- Dificuldade de conseguir marcar um horário para conversar, nunca tem tempo pois precisa trabalhar.
- Não quer aparecer em vídeo, chamadas apenas com voz, demonstrou medo de se expor, principalmente mulheres árabes.
- Demonstrou não ter nenhum computador, apenas uso pelo celular e com uma internet limitada ou o compartilhamento do dispositivo com outros membros da família.
- Possui carisma, mas tem dificuldades de realizar um roteiro para um workshop e dificuldades de usar tecnologia.
- Possui muitas frentes de trabalho, para tentar gerar renda, não sabe o que é o mais interessante para realizar esse trabalho.

O projeto experimental de workshops online foi oferecido para qualquer pessoa interessada em participar e teve sua divulgação nas redes sociais da ONG Migraflux com pequenos vídeos promocionais (Figura 51).

Figura 51 - Refugiados empreendedores apoiados pelo time de voluntários da Anhembi Morumbi no primeiro semestre de 2021



Fonte: <https://tinyurl.com/refugiadosempreendedores2020>. Acesso em 10 dez. 2021.

O time inicialmente elegeu uma plataforma para compartilhar e documentar os materiais desenvolvidos na pesquisa, o *Google Classroom*. Com isso a equipe facilitou a entrada de novos membros e organização dos encontros e etapas posteriores e criação de um site⁵⁶ para a divulgação dos resultados e inscrições de novos participantes. Para a comunicação externa, também foi criado um canal no Instagram @EnactusAnhembi⁵⁷.

Em agosto de 2020, o projeto entrou em um novo ciclo de 2020/2021 e tivemos a saída de alguns participantes, muitos por terem concluído a graduação, obtendo apenas a permissão de continuar como um mentor *alumni*⁵⁸ e apoiar os novos participantes, outros pela descontinuidade por fatores pessoais ou desinteresse. Os estudantes que ficaram, recrutaram novos voluntários que se juntaram ao time, cursos como publicidade, gastronomia e relações internacionais entraram no projeto, somando dezoito participantes.

⁵⁶ Disponível em <https://enactusanhembi.weebly.com/>

⁵⁷ Disponível em <https://www.instagram.com/enactusanhembi/>

⁵⁸ É um termo em latim e significa "ex-alunos". Normalmente, esta palavra é usada para se referir aos graduados ou bacharéis em determinado curso de ensino superior na universidade.

Nesse momento a liderança do time também foi alterada em uma nova eleição e recebemos mais um professor conselheiro, Renato Alonso Mian, do curso de marketing.

Retomamos as informações introdutórias do projeto, com acesso aos materiais já pesquisados e foi dada continuidade a mentoria aos refugiados empreendedores, através da parceria com a Migraflif, mas com foco apenas a empreendedores venezuelanos, por uma decisão estratégica da ONG parceira em seu projeto *Migralab* e seus patrocinadores.

Nessa nova etapa foi definido pela ONG parceira, que os empreendedores deveriam realizar uma capacitação obrigatória de conhecimentos introdutórios de negócios em geral para fortalecerem seus negócios em um curso de duração trimestral.

Os novos alunos foram treinados (Figura 52) e continuaram os atendimentos individuais remotos com os empreendedores e começaram a registrar e compartilhar os insights obtidos nas reuniões semanais.

Figura 52 - Encontro remoto com os estudantes voluntários do projeto

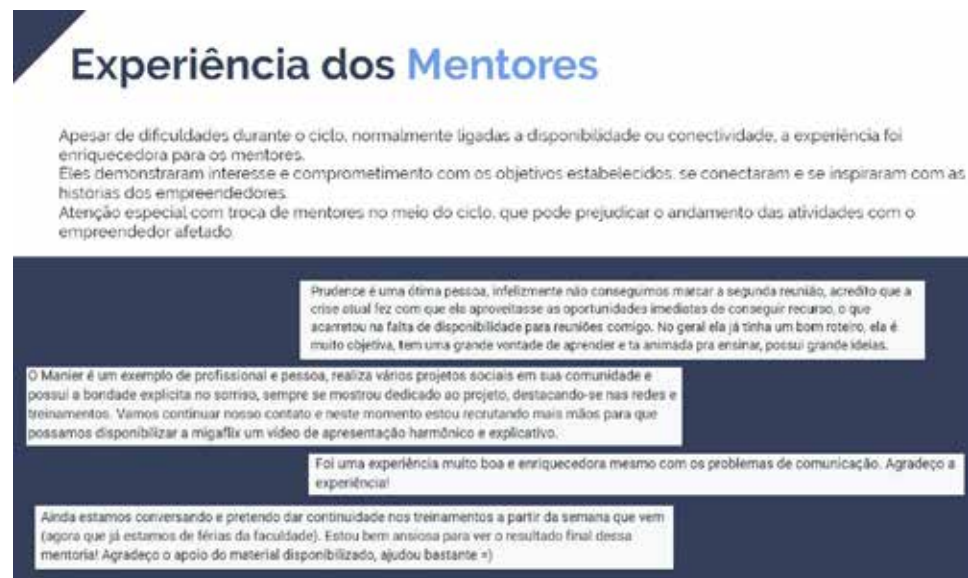


Fonte: o autor

Assim como nos primeiros atendimentos, foram reportadas dificuldades para a continuidade do projeto por parte dos refugiados, que não tinham tempo para realizar um curso e que precisavam de conhecimentos específicos que não estavam sendo contemplados. Os estudantes ouviam as solicitações junto com os professores conselheiros auxiliavam as demandas conforme apareciam.

A cada atendimento, a equipe da Migraflif solicitava o preenchimento de alguns questionários de avaliação para coleta de dados e acompanhamento da evolução do projeto, o resultado foi compilado e compartilhado⁵⁹ (Figura 53) com os estudantes em um encontro remoto síncrono com a finalização do semestre.

Figura 53 - Resultado Mentoria Migraflif e Anhembi Morumbi



Fonte: <https://pt.slideshare.net/secret/sNZOowW2MHjGXZ>. Acesso em 10 dez. 2021.

155

4.5 FASE 05 - A criação das personas dos refugiados empreendedores

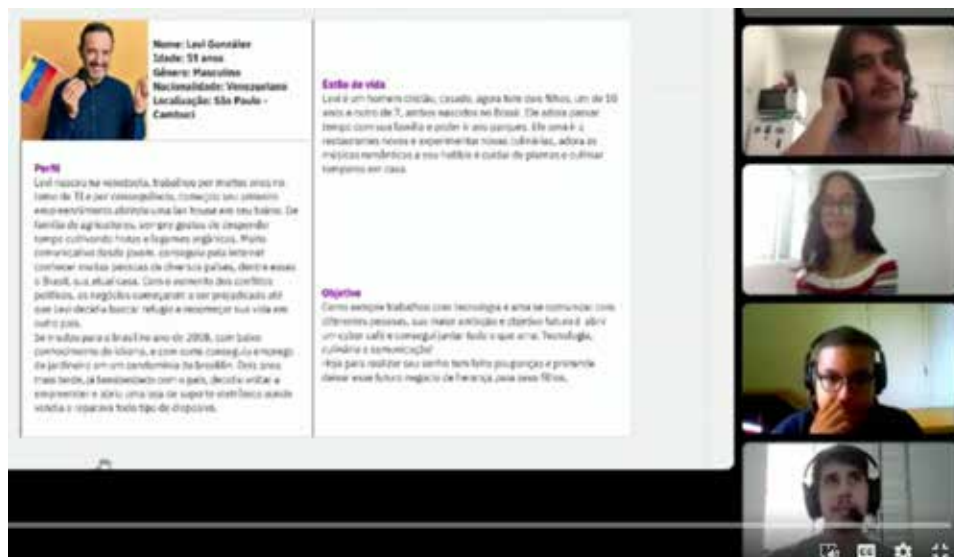
Em março de 2021, o time aumentou para sessenta participantes que deram continuidade as ações realizadas pelos voluntários anteriores, que documentaram suas ações através do ambiente educacional da equipe. Os novos integrantes ficaram responsáveis por realizar a etapa de aprofundamento do perfil dos refugiados empreendedores através da criação de dezesseis personas⁶⁰ (Figura 54), que são os arquétipos das pessoas que foram atendidas, usando como base a ferramenta mapa de empatia.

Conforme Vianna et al. (2012, p. 83), o mapa de empatia é uma ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário. Todos os participantes interagiram nessa etapa.

59 Disponível em <https://pt.slideshare.net/secret/sNZOowW2MHjGXZ>

60 Disponível em <https://enactusanhembi.weebly.com/blog/etapa-criacao-das-personas-refugiados-empreendedores>

Figura 54 - Apresentação das personas e mapa de empatia dos refugiados empreendedores.



Fonte: <https://tinyurl.com/personasrefugiados>. Acesso em 10 dez. 2021.

4.6 FASE 06 - Organização de eventos abertos com especialistas

Depois dessa etapa imersiva e de pesquisa, os voluntários se dividiram em funções para melhor gestão do projeto. Seis participantes ficaram responsáveis pela comunicação nas redes sociais e na organização de eventos sobre temas que seriam oportunos para o desenvolvimento do projeto. Os voluntários organizaram no primeiro semestre de 2021, quatro *lives* abertas⁶¹ com especialistas sobre os temas *blockchain*, modelos de negócios digitais, *design* estratégico para impacto social e microfranquias.

A primeira conversa foi com o diretor de produtos e inovação da *fintech* Moeda Seeds, Alan Kardec, que apresentou como a tecnologia *blockchain* estava sendo utilizada pela empresa para gerar renda e gerar impacto a cooperativas e arranjos produtivos coletivos. A parceria com a *fintech* começou a ser desenvolvida pelos alunos para a possibilidade de realizar o microcrédito aos empreendedores.

A segunda live foi com o CEO da *startup* Vem de Bolo da Nestlé, Gabriel Saud, que explicou a forma como a empresa estava criando sua plataforma de *marketplace* de docerias pelo Brasil e o detalhamento sobre sua experiência em projetos sociais utilizando técnicas de *design* e mais detalhes do conceito de *dark kitchens* aos estudantes voluntários e de como é estabelecido a qualidade das produções descentralizadas.

O terceiro encontro foi com especialistas sobre microfranquias e economia solidária, Marcelo Cherto (CEO Grupo Cherto), Rodrigo Abreu (CEO AlphaGraphics Brasil), Adriana Auriemo (Diretora de Microfranquias - ABF) e Marcelo Haydu (Diretor Instituto Adus). Os estudantes voluntários, junto com os professores conselheiros, debateram como poderia ser usado esse modelo de negócios para o desenvolvimento econômico

61 Disponível em <https://enactusanhembí.weebly.com/blog/category/eventos-realizados>.

em um cenário pós pandemia, com oportunidades de criar ou abrir microfranquias já existentes no mercado. Esse tema foi pensado após os estudantes encontrarem uma iniciativa da empresa *Nutty Bavarian*, rede especializada em grãos torrados e glaceados criada em 1996, que desenvolveu um formato de negócio com caráter social, com o objetivo de atender a população refugiada no Brasil. A primeira unidade foi criada por um casal de refugiados sírios em 2018, em parceria com o instituto ADUS (Figura 55).

**Figura 55 - Yones Al Nabulsi e Noura Alkalas: refugiados sírios
franqueados *Nutty Bavarian***



157

Fonte: <https://tinyurl.com/nuttysirios>. Acesso em 10 ago. 2021.

Em depoimento, a diretora da marca, Adriana Auriemo, comentou que “[...] a empresa subsidia a taxa de franquia, já com o quiosque e a panela. É uma oportunidade de eles começarem algo com suporte e acompanhamento, o que é um benefício enorme para quem vem de outro país, sem falar direito a língua, sem conhecer as regras do Brasil, sem o network tão necessário para se ter um negócio próprio” (NUTTY..., 2018).

Natural de Damasco, na Síria, o casal desembarcou no país em 2014 e viu no empreendedorismo uma forma de mudar de vida. Eles abriram um quiosque da *Nutty Bavarian* em um supermercado da zona sul de São Paulo e lucraram em média R\$ 3 mil por mês. Devido a pandemia o negócio foi encerrado no primeiro semestre de 2020 (OLIVEIRA, 2018).

No começo de 2020 a empresa também lançou um modelo de microfranquias voltadas a empreendedores que possuem uma empresa MEI, que surgiu de um questionamento em um curso de empreendedorismo feito por Daniel Miglorancia, também diretor da empresa. “[...] e se você oferecesse esse modelo para alguém que não tem dinheiro para comprar a sua franquia, mas tem vontade de trabalhar?”, a partir daí criou um modelo que se assemelha aos carrinhos de picolé, comum nas praias brasileiras (Figura 56) (FRANQUIAS..., 2020).

Em entrevista Daniel comentou sobre o modelo, no valor do carrinho (R\$ 5 mil diluídos em um ano), bem como a compra dos produtos, ficaria sob responsabilidade dos franqueados da marca. O atual franqueado da *Nutty Bavarian* que já opera o quiosque compra o carrinho e concede a operação para um MEI, que vai andar com o carrinho e fazer as vendas do produto. Cada franquia social seria uma operação reduzida de um quiosque. Seria uma oportunidade de os atuais franqueados da rede se tornarem *master* franqueados⁶², participando do esforço inicial na franquia social, incluindo o valor investido na unidade e coordenando a operação de pontos que serão seus subfranqueados. Esses ‘mini-master franqueados’, além de fazer um investimento social, também iriam lucrar com a operação no médio prazo, aumentando seus ganhos com a marca (FRANQUIA..., 2020).

O primeiro pedido da franquia social será financiado pela franqueadora para o novo microfranqueado, e ele pagará esse investimento com parte do resultado que obtiver com as vendas.

Figura 56 - Modelo de microfranquia social com carrinhos da *Nutty Bavarian*



Fonte: <https://tinyurl.com/nuttymicrofranquia>. Acesso em 10 ago. 2020.

62 O franqueado passa a ter o direito de subfranquear as unidades de negócio.

O quarto encontro com especialistas foi com a *designer* especializada em projetos sociais, Livia Fauaze, de Salvador (BA) que compartilhou algumas técnicas e abordagens importantes do *design* para os estudantes aplicarem em um projeto social.

4.7 FASE 07 - Criação do propósito do projeto e a marca *Kalanchoe*

Após a etapa de imersão, os estudantes voluntários começaram a etapa de *brainstorm*⁶³ de como ajudar os empreendedores refugiados com base nas observações levantadas e a definir o nome do projeto e propósito, visão e valores que seriam a base do desenvolvimento da ideia empreendedora para o time.

Como propósito do projeto o time definiu: aumentar o engajamento de migrantes e refugiados no Brasil, através de ações empreendedoras que gerem renda, empregos e possibilite o crescimento deles dentro do mercado.

A visão do projeto foi definida pelos estudantes como:

- Alcançar o maior número de refugiados possível, proporcionando o auxílio e ajuda necessária;
- Exponenciar negócios já em andamento dos empreendedores;
- Realizar gestão compartilhada
- Facilitar o acesso ao microcrédito;
- Oferecer capacitação e mentorias de empreendedorismo;

159

Como valores a serem compartilhados ao longo de todo o projeto:

- Busca constante por novos desafios.
- Integridade e transparência.
- Cooperativismo entre os empreendedores.
- Apoio e incentivo aos refugiados.
- Proteção dos direitos humanos.

O nome do projeto teve sua origem em um *brainstorm* realizado com estudantes voluntários, que buscaram palavras associadas ao cooperativismo, coletividade, acolhimento, amor, cuidado, liderança e compartilhamento. Dentre as ideias, surgiu o nome “*Kalanchoe*” que remete a flor de mesmo nome, que é um gênero de plantas suculentas que possui uma floração em variadas cores e possui origem africana.

⁶³ É uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.

Em diversas culturas a *Kalanchoe* é chamada de “flor-da-fortuna” e possui significado diretamente ligada à felicidade e prosperidade. Além disso, é vista como um sinal de amizade e símbolo de agradecimento. Para muitas pessoas, entregar uma *Kalanchoe* a um amigo especial é afirmar que deseja toda a felicidade e prosperidade do mundo para aquela pessoa (OLIVEIRA, 2021). Neste caso, os estudantes buscaram simbolizar, por meio do nome do projeto, a entrega da flor *Kalanchoe* aos refugiados, representando também o acolhimento e o fortalecimento de uma parceria.

Figura 57 - Marca criado pelos estudantes para representar a estrutura base



Fonte: <https://enactusanhemi.weebly.com/projeto-kalanchoe.html>. Acesso em 10 ago. 2021.

4.8 FASE 08 - Elaboração da ideia central do projeto

Ainda no primeiro semestre de 2021, os estudantes se reuniram semanalmente para desenvolver o planejamento de como criar uma estrutura de apoio aos empreendedores refugiados e migrantes em um formato de rede e exponencial a partir dos dados obtidos anteriormente e em conversa com os empreendedores atendidos no projeto.

Em pesquisas, os estudantes entenderam a necessidade criar estruturas (Figura 16) que pudessem dar apoio de forma contínua a empreendedores que já estivessem desenvolvendo seus negócios e ao mesmo tempo acolher novos empreendedores futuros em um formato contínuo e aberto.

Ao pesquisar sobre o tema de microfranquias conforme apresentado, foi percebido alguns entraves jurídicos e burocráticos na elaboração do contrato de franquia pois a marca teria que ser de propriedade de uma única empresa que seria a gestora da marca e que os possíveis

franqueados teriam que seguir as regras muitas vezes, unilaterais da empresa detentora da marca. Nesse aspecto os estudantes entenderam que seria uma alternativa para empresas que já atuem nesse modelo, a possibilidade de oferecer o acesso facilitado a refugiados, assim como pretendido pela *Nutty Bavarian*.

Um exemplo desse modelo, seria a microfranquia de serviços de lavanderia ,oferecida pela empresa Unilever, com sua marca Omo Passa Fácil⁶⁴ (Figura 58), com microfranquias de até R\$7.000,00 e gerenciado por um aplicativo que agrega todos os prestadores de serviços que são capacitados pela empresa.

Figura 58 - Serviço de lavanderia delivery gerenciado por um aplicativo



161

Fonte: <https://passafacil.omolavanderia.com.br/>. Acesso em 10 dez. 2021.

Ao procurar opções mais acessíveis para dar suporte a formação de possíveis arranjos coletivos sem que percam suas individualidades, os estudantes realizaram uma pesquisa e verificaram a possibilidade de desenvolver em conjunto com os empreendedores, o registro de marcas coletivas. Seria uma forma de estabelecerem padrões de qualidade, maiores oportunidades de atender o mercado, governança compartilhada e democrática dos negócios e a geração de inovação aberta aos pequenos produtores.

O planejamento inicial envolvendo uma primeira estratégia de mercado e operacional foi iniciado nesse momento do projeto e a conversa com a *fintech* Moeda Seeds, primeira *fintech* a utilizar *blockchain* para impacto social no Brasil, foi retomada por já ter experiência no apoio ao desenvolvimento de projetos sociais inovadores, tanto com conhecimento técnico como aporte financeiro.

64 Disponível em <https://passafacil.omolavanderia.com.br/>

Um exemplo é a marca *Baru Beer* (Figura 59), do Projeto Semente Cerveja Artesanal, desenvolvido a partir do trabalho e experiência das mulheres no centro-oeste brasileiro e estabelecido em parceria com a Associação dos Empreendedores Solidários do Vale da Esperança (ASSESVE) para o cultivo e obtenção do Baru, castanha típica local e matéria-prima (MOEDA..., 2021).

Figura 59 - Cerveja artesanal *Baru Beer*



Fonte: <https://tinyurl.com/barubeer>. Acesso em 10 dez. 2021.

A Moeda Seeds oferece orientação para as produtoras desde a comercialização do Baru, passando pela idealização e criação da cerveja e todo o trabalho de marketing até que o produto final seja comercializado. Desde que foi disponibilizada no *marketplace* da Moeda Seeds, já foram produzidos 4,5 mil litros de Baru Beer (Ibid.).

4.9 FASE 09 - A preparação do espaço de construção coletiva das marcas

No segundo semestre de 2021, o time novamente recebeu a entrada de outros estudantes voluntários e manteve alguns veteranos, obtendo um total de quarenta participantes voluntários com uma diversidade maior de cursos como sistemas de informação e biomedicina e a participação de alunos vindos da Bolívia e do Peru.

Recebemos a participação de mais sete professores conselheiros dos cursos de contabilidade, administração, marketing, ciências econômicas e sistemas de informação. Todos passaram pela etapa de capacitação para entender os objetivos do time Enactus e o entendimento das ações e dados anteriores produzidos para que pudessem realizar a continuidade do projeto com novos olhares. Foi estabelecido encontros síncronos semanais para alinhamento das ações.

Com o objetivo traçado, os estudantes conseguiram evoluir a parceria com a *fintech* Moeda Seeds que se conectou com um grupo de cinquenta refugiados e migrantes empreendedores que já haviam passado por uma capacitação empreendedora com professores do SENAI de Brasília (DF) e que estavam interessados em desenvolver alguma atividade para a geração de renda.

Foi indicado o modelo organizacional de autogestão, a Holocracia, para que pudessem escolher em que ajudar, conforme o entendimento e objetivo do projeto.

Os estudantes começaram a pensar em um novo espaço para realizar o *codesign* de forma síncrona e assíncrona utilizando a ferramenta *Discord* para essa atuação junto com os refugiados voluntários. A partir das conversas poderiam ser criados os agrupamentos de participantes para gerar novos grupos de empreendedores interessados em criar ações coletivas que poderiam remeter a marcas coletivas futuras. Outro fator que chamou a atenção foi a possibilidade de criar *bots* para facilitar o encontro de conhecimento do projeto e até mesmo o atendimento a perguntas recorrentes do que os empreendedores pudessem ter. *Bot* é versão resumida da palavra de língua inglesa *robot*. Resumidamente, é uma ferramenta automatizada que executa uma série de funções pré-programadas. *Chatbots* são robôs de conversação, seu propósito é simular uma interação com um agente de atendimento humano e automatizar diversos processos.

O uso de *bots* de atendimento já foi utilizado pela ACNUR anteriormente. A primeira vez criou a personagem Salam Nuri⁶⁵ (Figura 60), para gerar empatia e informar sobre a trajetória e o dia a dia de pessoas refugiadas no Brasil. A história contada pelo *bot* Salam reflete a realidade de deslocamento forçado que impacta a vida de milhares de pessoas refugiadas, que precisaram abandonar seus países de origem devido a conflitos armados e perseguições, como no caso da Síria. Para dar veracidade à história de Salam, ao longo de dois meses o ACNUR colheu registros e depoimentos de refugiadas sírias, criando uma narrativa coletiva que foi validada em um grupo focal, com participação de cinco dessas refugiadas.

65 Disponível em <https://www.facebook.com/mechamopaz>

Figura 60 - Robô Salam Nuri, criado para sensibilizar as pessoas sobre os refugiados



Fonte: BORGES, 2018

Nascida no sul da Síria, em Daara, a personagem Salam é formada em letras e trabalhava em uma empresa privada como assistente de tradução. Com 32 anos de idade, Salam se viu forçada a deixar seu país por causa da guerra e conseguiu chegar ao Brasil com seus últimos recursos, acompanhada por seu marido e três filhos. Ela dialoga com as pessoas sobre seu passado na Síria e presente no Brasil, revelando curiosidades que nunca esperava vivenciar, as dificuldades e as conquistas que, pouco a pouco, garantem seu futuro no país (BORGES, 2018).

Depois, a ideia de utilizar os *bots* foi criada para responder às principais dúvidas de refugiados e migrantes venezuelanos no território brasileiro, reduzindo os impactos das notícias falsas que circulam entre essa população. Com o nome de “Chama” (Figura 61), (expressão que na cultura venezuelana, significa “mulher jovem”) a inteligência artificial foi projetada para ser utilizada pelo WhatsApp (UNHCR..., 2021).

Figura 61 - ChatBot de respostas automáticas “Chama”



Fonte: UNHCR..., 2021

As respostas geradas pelo *chatbot* “Chama” são enviadas por meio de textos com links de áudios e vídeos. Além das respostas automáticas também é possível fazer perguntas e validar informações para evitar a propagação de notícias falsas.

Após essas descobertas, os estudantes encontraram um especialista em marcas compartilhadas, Levi Carneiro, de Belo Horizonte (MG), e organizaram um bate-papo para que o especialista pudesse compartilhar sua experiência sobre os caminhos possíveis, para se pensar um projeto de marca coletiva e sua relação com o cooperativismo de plataforma. O evento aberto foi realizado no dia quatorze de outubro de 2021 e os estudantes viram exemplos de outras marcas coletivas já existentes e tiveram diversos *insights* para o projeto.

Retomando as atividades, os voluntários definiram os objetivos norteadores do projeto e começaram a se auto-organizar em pequenos grupos descentralizados para desenharem algumas soluções e iniciativas junto com os refugiados. Eles decidiram agendar mais um bate-papo aberto com dois refugiados empreendedores para validarem algumas ideias. Convidaram a Chef de cozinha e proprietária do restaurante, *Tentaciones* da Venezuela, Yilmery de Perdomo e o jornalista da Síria, Anas Obaid, para compartilhar suas experiências e desafios de empreender no Brasil em novo encontro realizado dia dez de novembro de 2021.

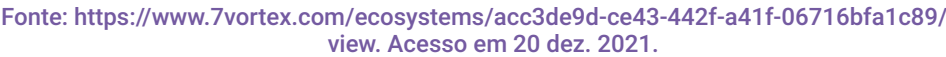
Após esse encontro, os estudantes desenvolveram um plano de ação usando a ferramenta 5W1H⁶⁶. Definiram prazos, responsabilidades e conseguiram visualizar o projeto e todas as iniciativas desenvolvidas para realizar um espaço virtual que iria construir, mapear e compartilhar todo o conhecimento coletivo obtido através das práticas do *codesign* e dar início a um projeto maior que poderá se transformar em uma incubadora e aceleradora de marcas coletivas e sociais (Figura 62).

Como a marca coletiva precisaria de uma associação para realizar o registro e a governança de suas regras de utilização, os alunos voluntários convidaram o Instituto Kapok de Inovação Corporativa, associação parceira da Universidade Anhembi Morumbi, para que fosse a entidade gestora das marcas coletivas que poderiam ser criadas ao longo do desenvolvimento e continuidade do projeto de pesquisa nos próximos anos.

O *codesign* foi aplicado junto com o conceito de *metadesign* para a criação de um projeto contínuo, dentro de um laboratório de empreendedorismo social vivo e participativo.

66 5W1H é um *checklist* utilizado para elaboração de planos de ação para execução de qualquer projeto ou tarefa para garantir que a operação seja conduzida da forma correta.

166



O projeto *Kalanchoe* não chegou a competir oficialmente com outros projetos universitários pela competição Enactus Brasil, mas foi a maneira de criar o engajamento entre os participantes e um meio de chamar a atenção interna e externa ao projeto. Atualmente a base de conhecimento foi criada. Ele já pode ser considerado um *Living Lab* caminhando para a terceira fase (Figura 22) buscando o envolvimento de toda a universidade e demais *stakeholders* para sua perpetuidade.

4.10 FASE 10 (FINAL) - Grupos de estudo sobre o cooperativismo de plataforma

Conforme a metodologia escolhida, a fase final é a divulgação externa, com o compartilhamento do conhecimento e resultados publicamente. Para alimentar os grupos de pesquisa sobre o tema, alguns estudantes voluntários participaram presencialmente, em novembro de 2018, do XIV Encontro Científico da Universidade Anhembi Morumbi, com a apresentação do trabalho intitulado “Cooperativismo de plataforma: novas possibilidades para a economia do compartilhamento”.

Como pesquisador, apresentei presencialmente em Porto Alegre (RS), no ano de 2019, as ideias iniciais da pesquisa no XII Simpósio Nacional da ABCiber com o artigo “O uso do *codesign* no desenvolvimento e governança dos *commons*”, momento muito oportuno para conhecer e debater com outros pesquisadores nacionais sobre o tema, como o Prof. Dr. Sergio Amadeu da Silveira (UFABC e Comitê Gestor da Internet no Brasil).

Para compartilhar os conhecimentos e ideias obtidas ao longo da pesquisa com outros pesquisadores nacionais e internacionais, participei do grupo de estudos em 2020 do *Platform Cooperatives Now* da *New School* de Nova Iorque, com o Prof. Dr. Trebor Scholz (*Platform Cooperativism Consortium, and Institute for the Cooperative Digital Economy at The New School*) e o Prof. Dr. Jose Mari Luzarraga Monasterio (*Mondragon Team Academy at Mondragon University*) para compartilhar as ideias e validar os resultados iniciais da pesquisa. Os encontros realizados remotamente tiveram uma boa aceitação sobre a ideia de desenvolvimento e expansão do cooperativismo de plataforma através do *Social Franchising* e geraram novas ideias sobre a pesquisa.

Participaram desse grupo os pesquisadores, Prof. Dr. Tomas Sparano Martins da Universidade Federal do Paraná e Georgia Nicolau, fundadora e diretora do Instituto ProComum.

Em 2021, participei de debates sobre o cooperativismo de plataforma para o mercado criativo com Rafael Grohmann, Professor do Mestrado e Doutorado em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) em um espaço oferecido pelo RS Criativo de Porto Alegre (CURSO..., 2021).

Em dezembro de 2021, tive a honra de ser citado como especialista em Cooperativismo de Plataforma no Brasil, pelo *Berggruen Institute* em um relatório chamado *Policies for Cooperative Ownership in the Digital Economy*, com cases internacionais sobre cooperativas de plataforma e melhorias para fomentar o desenvolvimento do ecossistema cooperativo no mundo (SCHOLZ et al., 2021, p. 73).

Os resultados da pesquisa também foram encaminhados para apresentação e publicação no XII Encontro Latino-americano de pesquisadores e pesquisadoras em cooperativismo, que ocorrerá julho de 2022.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade é a matéria-prima para um empreendedor social, por isso, a pesquisa teve um olhar otimista e positivo mesmo sendo desenvolvida ao longo de uma pandemia, com impactos vividos e sentidos em quase todas as esferas sociais. Toda a tese foi escrita propositalmente com uma linguagem acessível para que possa ser facilmente replicada.

Durante o período de isolamento social causado pela pandemia do COVID-19, tivemos limitações na realização da pesquisa-ação, que foram contornadas com o uso de espaços virtuais e ferramentas interativas. É possível afirmar que o *codesign* pode ser adaptado e aplicado virtualmente sem perdas significativas. A mudança foi na velocidade do trabalho, que depende diretamente da velocidade da construção dessas relações entre os grupos participantes.

Por questões principalmente culturais, os refugiados e migrantes empreendedores demonstraram resistência e insegurança no começo do trabalho, que foram superadas pela continuidade e empatia dos estudantes voluntários. Criada a base de confiança, demonstraram muita vontade em aprender e se conectarem para desenvolver habilidades dentro de uma nova dinâmica digital, ainda que os recursos tecnológicos, financeiros e disponibilidade de tempo fossem escassos.

169

Como resultado da pesquisa, identificamos um caminho promissor poderá ser através das marcas coletivas, recurso, ainda pouco utilizado e estimulado em arranjos produtivos coletivos. As marcas coletivas permitirão ampliar a atuação de negócios de microempreendedores individuais, gerando uma inovação aberta e em rede e sem perderem suas iniciativas isoladas em suas próprias empresas (MEIs).

Essas marcas coletivas serviriam como sistemas de inovações sociais para expandir, mas também para simplificar a linguagem. O conceito de marca evoluiu para além de algo que participo (conceito das *wikibrands*) para algo que acolhe, ensina e desenvolve pessoas.

A escolha da metodologia pesquisa-ação se mostrou aderente ao objetivo escolhido e seu uso em projetos de inovação social. O resultado da pesquisa abre um campo promissor para o fomento de cooperativismo de plataforma no País. A criação e manutenção de marcas coletivas expande novas frentes para o estudo do *codesign* e para a formação de novos profissionais da área de *design* e tecnologia.

Evidenciamos também na pesquisa, que o *codesign* deve ser entendido principalmente como um processo de ensino, de autoconhecimento individual e coletivo. Começando sempre do indivíduo para fora, gerando relacionamentos e interconexões entre seus participantes. Sem confiança

entre os envolvidos, o *codesign* perde sentido e potencial para a inovação social.

Os novos *codesigners* deverão ser protagonistas dessa transformação cultural no digital nos negócios. Deverão desenvolver perfil empreendedor, pensamento sistêmico e conhecimento de negócios para atuarem como orquestradores de redes de inovação aberta para arranjos produtivos e criativos.

Os *codesigners* devem desenvolver habilidades que permitam conectar pessoas e recursos para o bem comum, assim como mediar os acordos de convivência e fiscalizar a continuidade e evolução de um projeto aberto de *design*. Podemos chamar de *metacodesigners* (fusão dos conceitos de *metadesign* e *codesign*) esses novos profissionais de *design*, que cuidam, desenvolvem e geram projetos com múltiplas conexões. Que preparam a base para a continuidade e fortalecimento das relações sociais entre os envolvidos.

Essa relação de ganha-ganha entre aprendizado e negócios teria uma aceitação facilitada em ambientes universitários e nos laboratórios vivos de experimentação para depois ganharem mercado. Uma relação simbiótica de aprendizado mútuo, lado a lado, e que oferece a estrutura de apoio contínuo, principalmente para atuações em comunidades mais vulneráveis. Fortalecendo a teoria apresentada no capítulo 1 desse trabalho (p. 48) por Lynn Margulis e Ray Kurzweil, que acreditam na simbiose como a mais poderosa e importante força da evolução para os seres humanos.

O cooperativismo de plataforma brasileiro depende de discussões mais amplas do que apenas a tecnológica e econômica. É necessário respeitar a realidade cultural e social de cada região e criar espaços que acolham diferentes atores para que a inovação social aconteça. Antes de desenvolver ou escolher uma plataforma é necessário pensar na infraestrutura que dará contexto e suporte de diálogo entre as partes interessadas (Figura 41).

Do conceito de “empresa-escola” apresentado na pesquisa, chegamos para o conceito de um ensino prático através de uma “marca-escola” que pode extrapolar a participação para participantes de lugares e instituições de ensino distintas. Essa seria a criação de uma solução habilitante, conforme apresentado no capítulo 1 (Figura 17), para que depois, fosse governada democraticamente por uma associação (solução desabilitante) criada para gerenciar a marca coletiva, assim como indica a teoria de Elinor Ostrom (Capítulo 3).

Para a continuidade e fomento dessas marcas coletivas, a criação de uma Associação Brasileira de Marcas Coletivas já começou a ser desenhada junto com alguns interessados que contribuíram para essa tese, como o

advogado Levi Carneiro de Belo Horizonte (MG), a *fintech* Moeda Seeds de Brasília e a ONG Migraflix que demonstrou interesse particular em criar uma cozinha coletiva na Universidade Anhembi Morumbi para o desenvolvimento dessas novas marcas. Importante destacar a inexistência de inovações sociais sem apoio de uma rede de parceiros e até mesmo de grandes empresas privadas, que buscam atingir também as ODS da agenda 2030 da ONU.

Mesmo criando um time de empreendedorismo social com o projeto Enactus, que possui diversas universidades ativas em todo o mundo, elas não atuam em rede de cooperação e sim competição. As próprias cooperativas tradicionais não cooperam entre si no compartilhamento dos seus conhecimentos. Essa cultura ainda precisa ser modificada. Grandes cooperativas deveriam ser naturalmente a soma de diversas pequenas agrupadas como blocos de montar, que se encaixem e desencaixem conforme a necessidade, em um processo orgânico e simbiótico.

A participação democrática em plataformas virtuais de negócios ainda carece de novas pesquisas aprofundadas, pois além de inserir pessoas de diferentes realidades e contextos sociais, somando seus conhecimentos, se faz necessário pensar na adição de inteligências artificiais (*bots*) no processo de *codesign*, na gestão de conhecimento coletivo em uma nova era da *Web 3.0* e do metaverso.

A transição para um cooperativismo digital (ou associativismo digital) poderá mudar a dinâmica nos negócios e novas pesquisas ainda devem evoluir, para investigar como a confiança entre os participantes pode ser potencializada através do uso de *blockchain* em empresas totalmente virtuais e globais, as organizações autônomas descentralizadas (DAOs).

Só cuidamos daquilo que nos importamos. O ato de cuidar que gerará valor nos negócios e o desafio será cuidar de formar exponencial, em rede. O *Living Lab* iniciado na universidade permanecerá ativo (*Kalanchoe*) para a continuidade e aprofundamento do trabalho com os refugiados empreendedores.

BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA Brasil. **Como funcionam as empresas com autogestão dos trabalhadores.** Núcleo de Pesquisas EBC. 18 ago. 2004. Disponível em <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2004-08-18/como-funcionam-empresas-com-autogestao-dos-trabalhadores>>. Acesso em 28 jan. 2020.

AGÊNCIA de Notícias da Indústria. **Marcas coletivas valorizam produtos, serviços e estimulam a competitividade.** Portal da Indústria. 26 nov. 2019. Disponível em <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/politica-industrial/marcas-coletivas-valorizam-produtos-servicos-e-estimulam-a-competitividade/>>. Acesso em 11 out. 2021.

AGÊNCIA de Notícias do Paraná. **Projeto Mulheres do Café valoriza produtoras e garante fama internacional ao Norte Pioneiro.** Governo do Estado do Paraná. 14 jun. 2021. Disponível em <<https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=113083>>. Acesso em 11 out. 2021.

AGOSTINHO, Marcia. **Complexidade e Organizações:** em busca da gestão autônoma. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 142p.

ALÃO, Rui. **Sobre a complexidade dos problemas contemporâneos de design.** DATJournal v.5 n.4 2020. Disponível em <<https://datjournal.anhemi.br/dat/article/view/280>>. Acesso em 14 jan. 2021.

ALMEIDA, Synthio. **Por uma visão Schumpeteriana de Democracia:** Os argumentos críticos de Schumpeter com relação à Teoria Democrática Clássica e as bases da construção de uma nova teoria da democracia. USP, São Paulo. Revista Vértices, ano 4 n1 jan. 2002. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/272906397_POR_UMA_VISAO_SCHUMPETERIANA_DE_DEMOCRACIA_Os_argumentos_criticos_de_Schumpeter_com_relacao_a_Teoria_Democratica_Classica_e_as_bases_da_construcao_de_uma_nova_teor_da_democracia/fulltext/5594d1ad08ae5d8f392f808f/POR-UMA-VISAO-SCHUMPETERIANA-DE-DEMOCRACIA-Os-argumentos-criticos-de-Schumpeter-com-relacao-a-Teoria-Democratica-Classica-e-as-bases-da-construcao-de-uma-nova-teoria-da-democracia.pdf>. Acesso em 20 jan. 2020.

ALVARENGA, Darlan; MARTINS, Rafael. **Classe média ‘encolhe’ na pandemia e já tem mesmo ‘tamanho’ da classe baixa.** G1 Economia. 17 abr. 2021. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/17/classe-media-encolhe-na-pandemia-e-ja-tem-mesmo-tamanho-da-classe-baixa.ghml>>. Acesso em 22 jul. 2021.

ALVES, Aluísio. **Americanas e G10 Favelas se unem para expandir entregas em comunidades.** CNN Brasil. 30 ago. 2021. Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/brasil/americanas-e-g10-favelas-se-unem-para-expandir-entregas-em-comunidades>>. Acesso em 22 jul. 2021.

cnnbrasil.com.br/business/americanas-e-g10-favelas-se-unem-para-expandir-entregas-em-comunidades/>. Acesso 05 set. 2021.

AMBEV. **Água AMA**. Disponível em <<https://www.ambev.com.br/ama/>>. Acesso em 28 dez. 2021.

ANHEMBI Morumbi comemora 40 anos de pioneirismo e lança selo comemorativo. Portal Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo. 4 mar. 2011. Disponível em: <<https://portal.anhembi.br/noticias/anhembi-morumbi-comemora-40-anos-de-pioneirismo-e-lanca-selo-comemorativo/>>. Acesso em 6 fev. 2021.

ANUÁRIO do Cooperativismo Brasileiro. Sistema OCB (CNCOOP, OCB, SESCOOP) 2020. Disponível em <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf>. Acesso em 14 ago. 2021.

APOLINÁRIO, Sônia. **Ambev é premiada por projeto que resultou nas suas cervejas com mandioca**. 12 mai. 2021. Disponível em <<https://www.comunicsoniaapolinario.com.br/single-post/ambev-%C3%A9-premiada-por-projeto-que-resultou-nas-suas-cervejas-com-mandioca>>. Acesso em 28 dez. 2021.

ARMSTRONG, Leah *et al.* **Social Design Futures**. HEI Research and the AHRC, University of Brighton and Victoria and Albert Museum. Out. 2014. Disponível em: <<https://mappingsocialdesign.files.wordpress.com/2014/10/social-design-report.pdf>>. Acesso em 18 jul. 2021.

ARRUDA, Amilton. (org.). **Design e inovação social**. Série [design CONTEXTO] São Paulo: Blucher, 2017. 280 p. Disponível em <<http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/openaccess/9788580392647/completo.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2021.

AVRAM, Gabriela *et al.* **Repositioning CoDesign in the age of platform capitalism: from sharing to caring**. 2019 *CoDesign International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 15:3, 185-191 [S.l.]. Disponível em <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15710882.2019.1638063>>. Acesso em 21 jul. 2021.

BARANAUSKAS, Maria; Martins, Maria; VALENTE, José (org.). **Co-design de redes digitais: tecnologia e educação a serviço da inclusão social**. Porto Alegre: Penso, 2013.

BARBOSA, Lucia; TONHATI, Tânia; UBIALI, Miliana (org.). **Desafios, limites e potencialidades do empreendedorismo de refugiados(as), solicitantes da condição de refugiado(a) e migrantes venezuelanos(as) no Brasil**. Cátedra Sérgio Vieira de Melo – UnB. Agência da ONU para Refugiados (ACNUR), Brasília, DF: ACNUR, set. 2020. Disponível em <https://www.acnur.org/portugues/wp-content/uploads/2020/09/empreendedorismo_de_refugiados_completa.pdf>. Acesso em 23 jul. 2021.

BARBOSA, Mariana. **Sistema B bate marca de 200 empresas certificadas no Brasil.** 03 mar. 2021. Disponível em <<https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/sistema-b-bate-marca-de-200-empresas-certificadas-no-brasil.html>>. Acesso em 4 set. 2021.

BASSO, Coral *et al.* **ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS COMO SISTEMAS ABERTOS:** Contribuições do metaprojeto para fomentar ações de inovação social. p. 319-330. In: Anais do 5º Simpósio Brasileiro de *Design Sustentável* [Blucher Design Proceedings, v.2, n.5]. São Paulo: Blucher, 2016. ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/despro-sbds15-4st601a.

BATE-PAPO com Gabriel Saud - Modelos de Negócios Digitais. IN:Youtube. Publicado pelo canal da Universidade Anhembi Morumbi. 18 mar. 2021. Disponível em <https://youtu.be/lykTH7_P0L0>. Acesso em 5 set. 2021.

BARRETO. Luciana. **A Giuliana Flores era só uma floricultura de bairro.** Exame. 29 dez. 2012. Disponível em <<https://exame.com/pme/petala-por-petala/>>. Acesso em 5 set. 2021.

BERG, Janine *et al.* **Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world.** International Labour Organization. Geneva, ILO 2018. Disponível em <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf>. Acesso em 3 fev. 2020.

BERLATO, Alais; BRAVIANO, Luiz. **Pesquisa-ação:** relações com o *design*. DATJournal v.5 n.1 2020. Disponível em <<https://datjournal.anhembi.br/dat/article/download/177/146/>>. Acesso em 2 ago. 2021.

BERMÚDEZ, Ana Carla; REZENDE, Constança; MADEIRO, Carlos. **Brasil é o 7º país mais desigual do mundo, melhor apenas do que africanos.** UOL Internacional. 9 dez. 2019. Disponível em <<https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2019/12/09/brasil-e-o-7-mais-desigual-do-mundo-melhor-apenas-do-que-africanos.htm>>. Acesso em 31 jan. 2021.

BERNARDES, Mariele. **Democracia na sociedade informacional:** o desenvolvimento da democracia digital nos municípios brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2013. 224p.

BERTÃO, Naiara. **Pandemia pressiona empresas a terem um papel mais importante na sociedade, diz Larry Fink.** 17 jul. 2020. Valor Investe. São Paulo. Disponível em <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/hora-de-investir/noticia/2020/07/17/pandemia-pressiona-empresas-a-terem-um-papel-mais-importante-na-sociedade-diz-larry-fink.ghtml>>. Acesso em 22 jul. 2021.

BLOEMEN, Sophie; HAMMERSTEIN, David. **Supporting the Commons:** Opportunities in the EU policy landscape. EU Commons Network.

abr. 2017. Disponível em: <http://commonsnetwork.eu/wp-content/uploads/2017/05/CommonsPolicyOpportunities_FINAL-1.pdf>, Acesso em 22 jan. 2020.

BOFF, Leonardo. **O Coronavírus: o perfeito desastre para o capitalismo do desastre**. REVISTA IHU ON-LINE. Unisinos. 20 mar. 2020. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/597264-o-coronavirus-o-perfeito-desastre-para-o-capitalismo-do-desastre>>. Acesso em 5 fev. 2021.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011. 270p.

BORGES, Nina. **Com apoio do Facebook, Agência da ONU para Refugiados lança Bot com perfil de refugiada síria**. 29 nov. 2018. Disponível em <<https://www.acnur.org/portugues/2018/11/29/com-apoio-do-facebook-agencia-da-onu-para-refugiados-lanca-bot-com-perfil-de-refugiada-siria/>>. Acesso em 12 out 2021.

BRICK, Jay. **Day out at Brickvention**. 8 jan. 2015. [S.l.]. Disponível em <<https://jaysbrickblog.com/events/day-out-at-brickvention-2015/>>. Acesso em 19 jul. 2021.

BRITTON, Garth. **Co-design and Social Innovation: Connections, Tensions and Opportunities**. *Routledge Studies in Social Enterprise & Social Innovation*. Taylor and Francis. London, UK. Routledge, 2017, 176p.

176

CAPITALISMO de Plataforma In:Wikipedia. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Capitalismo_de_plataforma>. Acesso em 12 jul. 2021.

CAPRA, Frijof. **A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 2012. São Paulo. Editora Cultrix. Tradução Newton Roberval Eichenberg. Disponível em <<http://www.communita.com.br/assets/teiadavidafritjofcapra.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2021.

CANAL History. **6 histórias de imigrantes que mudaram a economia do Brasil**. Exame Invest. 19 ago. 2019. Disponível em <<https://exame.com/economia/6-historias-de-imigrantes-que-mudaram-a-economia-do-brasil/>>. Acesso em 25 jul. 2021.

CANZIAN, Fernando. **O Rolê do Brasil**. Colunistas - Folha de S. Paulo. 17 jan. 2014. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/colunas/fernandocanzian/2014/01/1398643-o-role-do-brasil.shtml>>. Acesso em 21 jan. 2020

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Editora Cosac Naify, 2012, 264p.

CARNEIRO, Levi. **Branding na era digital: as oportunidades para as cooperativas**. Coonecta. [S.l.]. 1 out 2021. Disponível em <<https://coonecta.me/branding-na-era-digital-as-oportunidades-para-as-cooperativas/>>.

Acesso em 17 out. 2021.

CASALI, Erin. **Co-design and participatory design: a solid process primer**. 28 nov. 2013. Disponível em <<https://intenseminimalism.com/2013/co-design-and-participatory-design-a-solid-process-primer/>>. Acesso em 19 jul. 2021.

CASTRO, Daniel; SENO, Danilo; POCHMANN, Marcio (org.). **Capitalismo e a Covid-19: um debate urgente**. São Paulo. 2020. Disponível em <<http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2020/05/LIVRO.CapitalismoxCovid19.pdf>>. Acesso em 25. jan. 2021.

CHISHOLM, John *et al.* **Can Policy be Participatory? The Application of Design Practice to Policy Development**. Participatory Innovation Conference 2013, Lahti, Finlândia. Disponível em: <<https://www.raiarubiabooks.com/related-pdf-participatory-innovation-project-co-creation-workshop.html>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

CHUNG-SHIN *et al.* **Co-designing a social innovation model for changemakers**. In: *Proceedings of RSD7, Relating Systems Thinking and Design 7*, 26 out. 2018, Turin, Italia. Disponível em <<http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2739/>>. Acesso em 19 jul. 2021.

CIPRIANO, Ana. **Revalidação de diplomas é um dos pilares para independência financeira de refugiados**. ACNUR Brasil. 01 de jul. 2021. Disponível em <<https://www.acnur.org/portugues/2021/07/01/revalidacao-de-diplomas-e-um-dos-pilares-para-independencia-financeira-de-refugiados/>>. Acesso em 14 jul. 2021.

Cintra, Hermano. **A nova potência da cooperação: efeitos da interatividade digital na ação coletiva empreendedora**. 2016. 403 f. Tese (Doutorado em Tecnologia da Inteligência e Design Digital) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Tecnologia da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

CNI. **Inovação: o papel da cooperação universidade-empresa**. Brasília. Confederação Nacional da Indústria - CNI. 2016. Disponível <https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/b3/20/b3200a8d-9826-463a-983b-dcb04d953e25/destaques_de_inovacao_-_relacao_universidade-empresa.pdf>. Acesso em 27 jul. 2021.

CO-DESIGNING Schools Toolkit. **Tools For Change**. The Teacher Guild. 2020. Disponível em <<https://www.codesigningschools.com/toolkit-phase-one>>. Acesso em 31 jul. 2021.

CO-OP Governance Failure Example (*International Co-operative Governance Symposium*) pelo canal CME SMU. IN: Youtube. 02 ago. 2021. (30min). Disponível em <https://youtu.be/R_Ag4FfLfYE>. Acesso em 02 nov. 2021.

CO-OPOLY: *It's like monopoly, but better. The Guardian. International Edition.* 21 nov. 2012. Disponível em <<https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/nov/21/co-opoly-monopoly-but-better>>. Acesso em 8 fev. 2020.

COHEN, Todd; LOVELL, Brian. **The Campus as a Living Laboratory:** *Using the built environment to revitalize college education. A Guide for community colleges.* SEED Center. Disponível em: <<https://theseedcenter.org/resources/seed-toolkits/campus-as-a-living-lab/>>. Acesso em 7 fev. 2021.

CONATY, Pat; BOLLIER, David. **Toward an Open Co-operativism:** *a new social economy based on open platforms, co-operative models and the commons.* 10 fev. 2015. Disponível em <<https://commonstransition.org/toward-an-open-co-operativism2/>>. Acesso em 24 ago. 2021.

CONCEIÇÃO, Marcelo. **Participação dos trabalhadores na gestão da empresa e a reforma trabalhista.** Portal Jusbrasil. Fev. 2018. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/64038/participacao-dos-trabalhadores-na-gestao-da-empresa-e-a-reforma-trabalhista>>. Acesso em 12 jul. 2021.

CONNECTAS. **As dificuldades dos refugiados no Brasil durante a pandemia.** 09 set. 2020. Disponível em: <<https://www.conectas.org/noticias/refugiados-no-brasil-durante-a-pandemia>>. Acesso em 7 fev. 2021.

178

CONHEÇA o Projeto. Portal Refugiados Empreendedores. Disponível em <<https://www.refugiadosempreendedores.com.br/sobre-a-iniciativa>>. Acesso em 25 jul. 2021.

COOPERATIVA de plataforma já é uma realidade. Assessoria de Imprensa do Sistema OCB. Sistema OCERGS SESCOOP/RS. 10 mai. 2019. Disponível em <<http://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2019/05/10/cooperativa-de-plataforma-ja-e-uma-realidade/>>. Acesso em 25 jul. 2019.

COOPERJOVEM: Cooperação também se aprende na escola. Sistema OCB. Serviços. Disponível em <<https://www.somoscooperativismo.coop.br/servico/7/cooperjovem>>. Acesso em 24 jan. 2020.

CONVERSA com Levi Carneiro pelo canal Co-democracia. IN: Youtube. 5 nov. 2021. Disponível em <<https://youtu.be/LuCzBJ4pAoE>>. Acesso em 27 dez. 2021.

Correio do Povo. **Sicoob acelera transformação digital no setor cooperativo.** 19 mai. 2021. Disponível em <<https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/rural/sicoob-acelera-transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-no-setor-cooperativo-1.622653>>. Acesso em 23 ago. 2021.

COSTA, Reinaldo. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da USP / Sistematização dos 20 anos da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da USP.** São Paulo, 2021. ITCP USP. Disponível em

<https://prceu.usp.br/wp-content/uploads/2021/04/Publicacao_20_anos_ITCP.pdf>. Acesso em 3 ago. 2021.

CREATIVE COMMONS Brasil. **CC Brasil lança nova cartilha**. 2 fev. 2021. Disponível em <<https://br.creativecommons.net/2021/02/02/novacartilhaccbrasil/>>. Acesso em 18 jul. 2021.

CRUZ, Eduardo. **Projeto de pesquisa em empreendedorismo de imigrantes**. Universidade Federal Fluminense - Departamento de Empreendedorismo e Gestão. jul. 2019. Disponível em <<http://mpeinternacional.uff.br/wp-content/uploads/sites/53/2019/09/Projeto-de-Pesquisa-EI-2.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2021.

CRÚZIO, Helnon. **Cooperativas em Rede e Autogestão do Conhecimento: O Trabalho Flexível em Torno de Processos, Sob Habilidades e Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 176p. Coleção FGV Negócios.

CURSO Cooperativas digitais na Economia Criativa pelo canal RS CRIATIVO. IN: Youtube. 13 jul. 2021. Disponível em <<https://youtu.be/87tSdQ6Uleo>>. Acesso em 24 ago. 2021.

DANIELLI, Melânia *et al.* **Open Innovation e o surgimento do Crowdsourcing**. XI WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA. São Paulo. 20 out. 2016. Disponível em <<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/313/6ddb53724d6b9389e8bf67cd7febd5c8.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2021.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **Comum**: ensaio sobre a revolução do século XXI. Tradução de Mariana Echalar. Coleção Estado de Sítio. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2017. 648 p.

DEHEINZELIN, Lala; CARDOSO, Dina. **Novas Economias Viabilizando Futuros Desejáveis**: Introdução à Fluxonomia 4D. 1ª ed. 2019, São Paulo, SP. 198p.

DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca; COBANLI; Onur. **From Social Design to Design for Social Innovation**. *The Social Innovation Landscape - Global Trends*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund. 2018. Disponível em <https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/01_SI-Landscape_Global_Trends/01_14_From-Social-Design_Deserti-Rizzo-Cobanli.pdf>. Acesso em 18 jul. 2021.

DISTRITO. **Por que ESG é tão importante para as empresas e startups?** 11 mai. de 2021. Disponível em <<https://distrito.me/esg/>>. Acesso em 17 jul. 2021.

DIXON, Chris. **Why Decentralization Matters**. *OneZero*. 18 fev. 2018. Disponível em <<https://onezero.medium.com/why-decentralization-matters-5e3f79f7638e>>. Acesso em 27 dez. 2021.

DOLLINGER, Mollie; D'ANGELO, Belinda. **Co-design for student success**.

Curtin University. *National Centre for Student Equity in Higher Education - NCSEHE*. fev. 2020. Disponível em <https://www.ncsehe.edu.au/wp-content/uploads/2020/03/CoDesignHandbook_FINAL.pdf>. Acesso em 31 jul. 2021.

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica**: Alternativas de Gestão Social. Petrópolis: Editora Vozes, 2008, 214 p.

ECONOMIA Solidária. In: Wikipedia. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Economia_solid%C3%A1ria>. Acesso em 03 ago. 2021.

ELLIOT, John; NGYEN, Cecilia; TANGUTURI, Praveen. **Digital Platforms: will define the winners and losers in the new economy**. Accenture Digital. 2018. Disponível em: <https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-85/Accenture-Digital-Platforms-Pov.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2019.

ELS, Jonathan; BENSON, Sarah. **How Can Students and Teachers Co-Design Learning?** *Next Gen Learning*. New Hampshire. 15 jul. 2019. Disponível em <<https://www.nextgenlearning.org/articles/how-can-students-and-teachers-co-design-learning>>. Acesso em 31 jul. 2021.

ESCOLAS precisam ser laboratórios de inovação social | Pedro Verda | TEDxEspinhoED pelo canal TEDx Talks IN: Youtube. 22 ago. 2018. Disponível em <<https://youtu.be/POcL7qe4BIs>>. Acesso em 27 jul. 2021.

180

ESCOLAS matam a aprendizagem | Murilo Gun | TEDxFortaleza pelo canal TEDx Talks. IN: Youtube. Video (15min). 24 set 2013. Disponível em <<https://youtu.be/WaulURFTpEc>>. Acesso em 25 jul. 2021.

ESTÚDIO Globo. **Por que os millennials** são o futuro dos negócios sociais. Revista PEGN. 01 dez. 2015. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Negocios-sociais/noticia/2015/12/por-que-os-millennials-sao-o-futuro-dos-negocios-sociais-1.html>>. Acesso em 06 fev. 2020.

EUGENIOS, Jilian. **Para Google, humanos terão cérebros híbridos com máquinas em 2030**. CNN Money. Techmundo. 9 jun. 2015. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/inteligencia-artificial/81176-google-humanos-terao-cerebros-hibridos-maquinas-2030.htm>>

EUROPEAN Commission. **Social enterprises**. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. Disponível em <https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en>. Acesso em 25 jul. 2021.

FACCIN, Kadigia; BRAND, Fabiane. **Inovação Aberta e Redes**: Enfoques, Tendências e Desafios. Revista de Administração IMED. V.5 N1 2015. Disponível em <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/559/695>>. Acesso em 26 jul. 2021.

FALSAS cooperativas fazem intermediação ilegal de mão-de-obra. Folha de S. Paulo - Caderno Trabalho. 7 de abr. 2002. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0704200204.htm>>. Acesso em 24 jan. 2020.

FARIA, Cristiano. **O Parlamento Participativo do Século XXI:** pode o povo ajudar os parlamentares a fazerem leis melhores? Rio de Janeiro: UERJ, 2011. Disponível em: <<https://www.bdt.d.uerj.br:8443/bitstream/1/12394/1/tesecristiano.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

FISCHER, Gerhard; GIACCARDI, Elisa. **Meta-Design: A Framework for the Future of End-User Development.** In: LIEBERMAN, H., PATERNO, F., WULF, V. (org.). *End User Development: Empowering People to Flexibly Employ Advanced Information and Communication Technology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/226719061_Meta-design_A_Framework_for_the_Future_of_End-User_Development>. Acesso em 21 jul. 2021.

FONTES, Bruna. **Chama os universitários:** programa de inovação aberta da BASF desafia a nova geração a resolver velhos problemas. Projeto DRAFT. 20 mai. 2021. Disponível em <<https://www.projeto draft.com/onono-programa-inovacao-aberta/>>. Acesso em 30 jul. 2021.

FORBES. **Ranking coloca Brasil como o 49º país mais democrático do mundo.** Redação. 2 fev. 2018. Disponível em <<https://forbes.com.br/listas/2018/02/ranking-coloca-brasil-como-o-49o-pais-mais-democratico-do-mundo/>>. Acesso em 20 jan. 2020.

FRABASILE, Daniela. **“A tecnologia está evoluindo mais rápido do que a capacidade humana”, diz Friedman.** Época Negócios. Tecnologia. 01 mar. 2018. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/03/tecnologia-esta-evoluindo-mais-rapido-do-que-capacidade-humana-diz-friedman.html>>. Acesso em 15 dez. 2021.

FRAMING Conversations #1 | A new development thesis beyond the boundaries of organizations pelo canal *Boundaryless - Platform Design Toolkit*. IN: Youtube. Vídeo (30 min) Disponível em <<https://youtu.be/TgykGXd-GqU>>. Acesso em 20 jul. 2021.

FRANQUIA Social: Nutty Bavarian começa a testar modelo para MEIs. Sabor a vida. 27 jan. 2020. Disponível em <<https://www.saboravida.com.br/gastronomia/2020/01/27/franquia-social-nutty-bavarian-comeca-a-testar-modelo-para-meis/>>. Acesso em 11 out. 2021.

FREIRE, Moema *et al.* **Desenvolvimento local e migração:** guia para a promoção de ações integradas locais para aceleração do desenvolvimento. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD Brasil. 17 jun. 2020. Disponível em <<https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/>>

docs/Desenvolvimento%20e%20migra%C3%A7%C3%A3o1.pdf>. Acesso em 23 jul. 2021

FRIEDRICH, Pirjo. **Web-based co-design social media tools to enhance user-centred design and innovation processes**. Aalto University School of Science. Espoo, Finlândia. 2013. Disponível em: <<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/science/2013/S34.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

FUNG, Victor; FUNG, William; WIND, Yoram. **Competindo em um Mundo Plano: Como Construir Empresas para um Mundo sem Fronteiras**. Tradução Michelle Tse. Porto Alegre: Bookman, 2008. 1ª ed. 232p.

FUHRMANN, Leonardo. **Como a Ambev consegue apoio de estados para vender cerveja mais barata**. O Joio e o Trigo. 29 jul. 2021. Disponível <<https://ojoioeotrigo.com.br/2021/07/como-a-ambev-consegue-apoio-de-estados-para-vender-cerveja-mais-barata/>>. Acesso em 28 dez. 2021.

GAIGER, Luiz Inácio. **A reciprocidade e os coletivos de auto-organização da vida comum: uma resposta ao capitalismo de crise**. *Otra Economía*, vol. 13, n. 24: 3-24, julio-diciembre 2020. ISSN 1851-4715. Disponível em <<https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/download/14913/9526/>>. Acesso em 28 jul. 2021.

182

GIACCARDI, Elisa. **Metadesign as an emergent Design Culture**. *The MIT Press*. LEONARDO, vol. 38, nº. 4, p.342-349, 2005. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/249562528_Metadesign_as_an_Emergent_Design_Culture>. Acesso em 21 jul. 2021.

GORE, Morgan. **Why Every Project Should be a Design Systems Project**. 24 abr. 2017. Disponível em <<https://blog.prototypr.io/why-every-project-should-be-a-design-systems-project-9adeae141088>>. Acesso em 14 jul. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **Cresceu o número de microempreendedores individuais em 2020**. *Economia*. 2 mar. 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/cresceu-o-numero-de-microempreendedores-individuais-em-2020>>. Acesso em 02 ago. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **O que é Marca Coletiva? Como obter o registro?** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 22 mar. 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/indicacao-geografica/o-que-e-marca-coletiva-como-obter-o-registro>>. Acesso em 17 out. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE SP. **Museu da Imigração**. Disponível em <<https://museudaimigracao.org.br/sobre-o-mi/historia>>. Acesso em 24 jul. 2021.

GRAY, John. **Marx estava certo... sobre o capitalismo.** BBC Brasil. 18 set. 2011. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2011/09/110918_marx_capitalismo_jf>. Acesso em 04 fev. 2020.

GROHMANN, Rafael. **Os nomes por trás do trabalho plataformizado.** Blog da Boitempo. 19 jul. 2021. Disponível em <<https://blogdaboitempo.com.br/2021/07/19/os-nomes-por-tras-do-trabalho-plataformizado/>>. Acesso em 24 ago. 2021.

GRUPO LEGO. [s.l.]. Disponível em <<https://www.legombrinq.com.br/grupo-lego>>. Acesso em 17 jul. 2021.

GUARACI, Neto. **O que é MANA, principal token do Decentraland.** *Cointimes*. 17 set. 2021. Disponível em <<https://cointimes.com.br/o-que-e-mana-principal-token-do-decentraland/>>. Acesso em 16 out. 2021.

GUERINI, Giuseppe. **Non-standard employment and platform cooperatives in the digital transformation of industry (own-initiative opinion).** *European Economic and Social Committee (EESC)*. 25 mar. 2021. Disponível em <<https://www.eesc.europa.eu/pt/our-work/opinions-information-reports/opinions/non-standard-employment-and-platform-cooperatives-digital-transformation-industry-own-initiative-opinion>>. Acesso em 10 out. 2021.

HART, Stuart; PRAHALAD, Coimbatore. **A Riqueza na Base da Pirâmide.** Observatório Internacional SEBRAE. 2001. Disponível em <<https://ois.sebrae.com.br/publicacoes/a-riqueza-na-base-da-piramide/>>. Acesso em 21 jan. 2021.

HANAUER, Rodrigo. **Co-design:** a interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos. Porto Alegre, 2013. 167p. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4341/01b.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

HANAUER, Rodrigo; REMUS, Bruna; FRANZATO, Carlo. **Co-design de ambientes online para promover cidadãos.** 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design*. São Luís - MA: Universidade Federal do Maranhão, 2012. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/rodrigohanauer/artigo-hanauer-remus-reyes-franzato>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

HILL, Dan. **Architecture and interaction design, via adaptation and hackability.** 23 mai. 2006. Disponível em <<https://medium.com/a-chair-in-a-room/architecture-and-interaction-design-via-adaptation-and-hackability-a51204564a1d>>. Acesso em 14 jul. 2021.

HISTÓRIA do cooperativismo no Brasil. Blog O Seu Dinheiro Vale Mais - Sicoob SC/RS. 3 de ago. 2015. Disponível em <<https://www.ousedinheirovalemais.com.br/historia-do-cooperativismo-no-brasil/>>.

Acesso em 22 jan. 2020.

INSTITUTO Faber-Ludens. **Design Livre**. Curitiba: Clube dos Autores, 2012. 159p. Disponível em: <<http://designlivre.org/downloadlivro/>>. Acesso em: 21 jan. 2020.

INSTITUTO ProComum. **A Lente do Comum #5**: João Brant. IN: Youtube. Vídeo (2 min) Disponível em <<https://youtu.be/SqH6DvAKgF4>>. Acesso em 20 jul. 2021.

INSTITUTO ProComum. **O que é o Comum?** Brasil. Disponível em <<https://www.procomum.org/o-que-e-o-comum/>>. Acesso em 20 jan. 2020.

IORIO, Andrea. **Coop é Pop, Coop é Tech**: Tendências de Transformação Digital no Cooperativismo Brasileiro, contadas por seus Protagonistas. 20 abr. 2020. Disponível em <<https://andreaorio.com/pt/transformacao-digital-no-cooperativismo/>>. Acesso em 22 ago. 2021.

IPEA. **A ciência e a tecnologia como estratégia de desenvolvimento**. Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade. 11 jul. 2019. Disponível em <<https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/116-a-ciencia-e-a-tecnologia-como-estrategia-de-desenvolvimento>>. Acesso em 31 jan. 2021.

JOHNSON, Steven. **Emergência**: A vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares. Rio de Janeiro: Zahar, 2003, 231p.

JUNGES, Márcia. **Articulação em rede para “um mundo melhor”**. Entrevista especial com Carlo Franzato. Revista IHU On-line. 7 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/560190-articulacao-em-rede-para-um-mundo-melhor-entrevista-especial-com-carlo-franzato>>. Acesso em 15 fev. 2021.

KELLY, Marjorie. **Owning Our Future: The Emerging Ownership Revolution. Journeys to a Generative Economy**. Berrett-Koehler Publishers: 2012; Oakland, CA. 1 ed, 246p.

KELLY, Marjorie. **O fim da corporação como paradigma capitalista**. REVISTA IHU ON-LINE - IHU. 02 de jun. 2020. Tradução CEPAT. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/599537-o-fim-da-corporacao-como-paradigma-capitalista-artigo-de-marjorie-kelly>>. Acesso em 04 de fev. 2021.

KLEINDORFER, Paul; WIND, Yoram (org.). **O Desafio das Redes**: Estratégia, Lucro e Risco em um Mundo Interligado. Tradução: André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2012. 515p.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as Organizações**: um Guia Para Criar Organizações Inspiradas no Próximo Estágio da Consciência Humana. Tradução Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017. 477p.

LEITÃO, Victor. **Economia colaborativa**: o conceito que está revolucionando o consumo no Brasil. Blog Mobills. 16 jan. 2020. Disponível em <<https://blog.mobills.com.br/economia-colaborativa/>>. Acesso em 06 fev. 2020.

LEMOS, Ronaldo. **Conceito de tecnologia deve ser pensado à luz da diversidade, diz filósofo chinês**. Folha de S. Paulo. Tecnologia. 30 jan. 2021. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2021/01/conceito-de-tecnologia-deve-ser-pensado-a-luz-da-diversidade-diz-filosofo-chines.shtml>>. Acesso em 01 fev. 2021.

LETRAMENTO Digital. In:Wikipedia. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Letramento_digital>. Acesso em 27 dez. 2021.

LÉVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. Tradução Luiz Paulo Rouanet. 10ª ed. 216 p. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

LIMA, Jacob C. **O Trabalho autogestionário em cooperativas de produção**: o paradigma revisitado. Revista Brasileira de Ciências Sociais RBCS Vol. 19 nº. 56 out. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v19n56/a04v1956.pdf>>. Acesso em 10 fev. 2020.

LIMA, Raimundo. **A economia de Francisco**: construir novos caminhos. *Vatican News*. 22 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.vaticannews.va/pt/vaticano/news/2020-02/editorial-economia-francisco-construir-novos-caminhos-assis.html>>. Acesso em 05 fev. 2021.

185

MADUREIRA, Daniele. **Como apps de entrega estão levando pequenos restaurantes à falência**. BBC News Brasil. 8 fev. 2020. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-51272233>>. Acesso em 05 set. 2021.

MANUAL de Oslo. IN: Wikipedia. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Manual_de_Oslo>. Acesso em 21 jul. 2021.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008. Disponível em <https://instrumentosprojetuais.files.wordpress.com/2019/02/design-para-inovacca7acc83o-e-sustentabilidade_manzini.pdf>. Acesso em 21 jul. 2021.

MANZINI, Ezio. **Design**: Quando Todos Fazem Design. São Leopoldo: Unisinos, 2017. 254p.

MARCAS coletivas para a comercialização de produtos da agricultura familiar. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Guia Prático. Série Agricultura familiar: boas práticas replicáveis de comercialização de produtos da socio biodiversidade e agroecologia. 17 jul. 2020. Disponível em <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/>>

publicacoes/projeto-mercados-verdes-e-consumo-sustentavel/guias/guia-pratico-marcas-coletivas-para-comercializacao-de-produtos-da-agricultura-familiar>. Acesso em 11 out. 2021.

MAZON, Letícia. **Uber leva oportunidade de trabalho a imigrantes em São Paulo.** *Uber Newsroom*. 13 out. 2015. Disponível em <<https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/uber-leva-oportunidade-de-trabalho-a-imigrantes-em-sao-paulo/>>. Acesso em 03 fev. 2020.

MAZZA, Luigi; ROSSI, Amanda; BUONO, Renata. **Poder de compra ladeira abaixo.** *Revista Piauí*. =igualdades. 30 set. 2019. Disponível em <<https://piaui.folha.uol.com.br/poder-de-compra-ladeira-abaixo/>>. Acesso em 21 jul. 2021.

MCKERCHER, Kelly. **Beyond Sticky Notes.** *Co-design for real: mindsets, methods and movements*. Jul. 2020. Disponível em <<https://static1.squarespace.com/static/5cc50b947fdb81f7939668a/t/5efb116985126e27837f1622/1593512343569/Sample+chapter.pdf>>. Acesso em 19 jul. 2021.

MEDEIROS, Caroline; MAASS, Marisa. **Responsabilidade social e educação em design:** autonomia frente à complexidade dos fenômenos humanos na contemporaneidade. *Ensino do Design*. DATJournal v.5 n.2 2020. p. 39. Disponível em <<https://datjournal.anhembibr/dat/article/view/191/153>>. Acesso em 14 de jan. 2021.

186

MEDEIROS, Pedro. **Uma introdução à teoria da democracia.** Curitiba: Intersaberes, 2016, 200p.

MELLO, Ricardo. **O co-design na e-democracia:** uma proposta de fomento de leis de iniciativa popular. Dissertação de Mestrado em *Design*. PPG *Design*. Universidade Anhembimorumbi. São Paulo, 2017. Disponível em <https://drive.google.com/file/d/1FB5rHI0tQOiqD0omVobl2cW8n3zj_-V1/view>. Acesso em 25 jul. 2019.

MERONI, Anna; SELLONI, Daniela; ROSSI, Martina. **Massive Codesign:** a proposal for a collaborative design framework. *Franco Angeli Design International*. 29 mar. 2018. Disponível em: <https://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/303>. Acesso em 17 fev. 2021.

MJV. **Inovação Aberta e Fechada: quais as diferenças?** 20 fev. 2019. Disponível em <<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/inovacao-aberta-e-fechada/>>. Acesso em 5 set. 2021.

MOEDA Seeds. **Projeto Semente Cerveja Artesanal Fase 3.** Disponível em <<https://moedaseeds.com/projects/cooperval-craft-beer-phase3>>. Acesso em 12 out. 2021.

MOFFIT, Sean; DOVER, Mike. **WIKIBRANDS:** como reinventar sua empresa em um Mercado orientado para os clientes. Tradução Ronald Saraiva de

Menezes. Porto Alegre: Bookman, 2012. 344p.

MORAES, Anamaria; SANTA ROSA, José Guilherme. **Design Participativo:** técnicas para inclusão de usuários no processo de *ergodesign* de interfaces. Rio de Janeiro: Rio Book's, 2012.

MORAES; Francisco. **Empresas-escola:** Educação para o trabalho versus Educação pelo Trabalho. Editora Senac São Paulo, 2010. 255p.

MORAES, Ivandro. **Oportunidade ou necessidade?** 20 nov. 2017. Pesquisa GEM. SEBRAE RS. Disponível em <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/oportunidade-ou-necessidade/>>. Acesso em 25 jul. 2021.

MORELL, Mayo; ESPELT, Ricard. **A Framework to Assess the Sustainability and the Pro- Democratization of Platform Economy The Case of Barcelona.** Jun. 2019. *Conference: Implementing the Sustainable Development Goals: What Role for Social and Solidarity Economy?* At: Geneve. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/334390576_A_Framework_to_Assess_the_Sustainability_and_the_Pro-Democratization_of_Platform_Economy_The_Case_of_Barcelona>. Acesso em 15 ago. 2021.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MOZILLA. **Mozilla lança Mapa da Alfabetização Web para ensinar as pessoas sobre internet.** 26 abr. 2016. Disponível em <<https://blog.mozilla.org/press-br/2016/04/26/mozilla-lanca-mapa-da-alfabetizacao-web-para-ensinar-as-people-sobre-internet/>>. Acesso em 20 nov. 2021.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The Open Book of Social Innovation.** *Social Innovator Series: ways to design, develop and grow social innovation. The Young Foundation.* NESTA. 2010. Disponível em <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>>. Acesso em 21 jan. 2021.

NAVIGATOR to Direct Democracy. *Research Center of Citizen Participation, Institute for Democracy and Participation Research of the University of Wuppertal.* Disponível em: <<https://www.direct-democracy-navigator.org/>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

NATAL, Bruno. **Muito além do NFT:** metaversos, Web3 e o futuro digital. MIT Technology Review. 14 abr. 2021. Disponível em <<https://mittechreview.com.br/muito-alem-do-nft-metaversos-web3-e-o-futuro-digital/>>. Acesso em 20 jul. 2021.

NATUREZA Humana. In:Wikipedia. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Natureza_humana>. Acesso em 31 jul. 2021.

NETO, Antônio Sales Rio. **Maturana:** sem cooperação e alteridade, não há futuro. OUTRAS PALAVRAS. 7 de mai. 2021. Disponível em <<https://>>

outraspalavras.net/crise-civilizatoria/maturana-sem-cooperacao-e-alteridade-nao-ha-futuro/>

NEVES, Ednalva; BACIC, Miguel; GARCIA, Isabel-Gemma. **Diferenças e similaridades entre as experiências da economia social na Espanha e da economia solidária no Brasil.** Revista Mundo do Trabalho Contemporâneo. São Paulo, v.2.2, 2017, p.265-288. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/mtc/article/view/7193/5814>>. Acesso em: 05 fev. 2021.

NOVET, Jordan. **GitHub is forcing Microsoft to deal with thorny controversies two years after acquisition.** CNBC. 29 nov. 2020. Disponível em <<https://www.cnbc.com/2020/11/29/microsofts-github-has-become-magnet-for-thorny-issues-like-riaa.html>>. Acesso em 17 out. 2021.

NUTTY Bavarian lança modelo de franquia solidária. Mercado e Consumo. Foodservice. 23 mar. 2018. Disponível em <<https://mercadoeconsumo.com.br/2018/01/05/nutty-bavarian-lanca-modelo-de-franquia-solidaria/>>. Acesso em 11 out. 2021.

OIT. **Danos da COVID-19 a longo prazo:** recuperação lenta do emprego e risco de aumento da desigualdade. Organização Internacional do Trabalho. Perspectivas Sociais e do Emprego 2021. 2 de jun. 2021. Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_797490/lang--pt/index.htm>. Acesso em 13 jul. 2021.

188

OLIVEIRA, Adriana. **Refugiados sírios fazem sucesso no Brasil vendendo castanhas.** Revista PEGN. 6 jun. 2018. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2018/06/refugiados-sirios-fazem-sucesso-no-brasil-vendendo-castanhas.html>>. Acesso em 11 out 2021.

OLIVEIRA, Andressa. **Kalanchoe:** significado, tipos e como cultivar essa planta especial. Tua Casa. 07 jun. 2021. Disponível em <<https://www.tuacasa.com.br/kalanchoe/>>. Acesso em 24 jan. 2022.

ONU. **Conheça os novos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.** Nações Unidas Brasil. 25 set. 2015. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>>. Acesso em 20 jan. 2020.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Nações Unidas Brasil. 13 out. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/2/>>. Acesso em 20 jan. 2020.

ONU. **Mundo registra recorde de quase 80 milhões de deslocados internos e refugiados.** Organização das Nações Unidas. ONU News. 20 jun. 2020. Disponível em <<https://news.un.org/pt/story/2020/06/1717232>>. Acesso em 31 jan. 2021.

OPEN Cooperativism. Commons Transition. Disponível em <<https://commonstransition.org/open-cooperativism/>>. Acesso em 24 ago. 2021.

PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall; CHOUDARY, Sangeet. **Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You**. New York: Norton, 2016.

PIERCE, David. **How Discord (somewhat accidentally) invented the future of the internet**. Protocol. 29 out. 2020. Disponível em <<https://www.protocol.com/discord>>. Acesso em 12 out. 2021.

PIMENTEL, Mariano; FUCKS, Hugo. (org.). **Sistemas Colaborativos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em <<https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/>>. Acesso em 21 jul. 2021.

PLATFORM Cooperativism. **Participation, codesign, diversity: Trebor Scholz on Platform Cooperativism**. P2P Foundation. 08 dez. 2017. Disponível em <<https://blog.p2pfoundation.net/participation-codesign-diversity-trebor-scholz-on-platform-cooperativism/2017/12/08>>. Acesso em 02 fev. 2020.

PLATFORM Cooperativism. **Strengthening the Movement for a Cooperative Digital Economy Through The Platform Co-op Development Kit**. P2P Foundation. Blog. 18 set. 2018. Disponível em <<https://blog.p2pfoundation.net/%E2%80%8Bstrengthening-the-movement-for-a-cooperative-digital-economy-through-the-platform-co-op-development-kit/2018/09/18>>. Acesso em 25 jul. 2019.

PLATFORM Cooperative Development Kit. in: *Fluid Project Wiki*. Disponível em <<https://wiki.fluidproject.org/display/fluid/Platform+Cooperative+Development+Kit>>. Acesso em 02 fev. 2020.

PLUESS, Jessica. **Buying from Refugee-Owned and Inclusive Enterprises**. *Series of Briefs on Practical Refugee-Inclusive Business Models and Key Enablers to Scale*. Business Fights Poverty. 24 set. 2018. Disponível em <<https://businessfightspoverty.org/17-business-models-to-build-refugee-resilience/>>. Acesso em 23 jul. 2021.

POPULAÇÃO Mundial. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Popula%C3%A7%C3%A3o_mundial>. Acesso em: 21 jan. 2020.

PRESSE, France. **OMS adverte que Covid-19 não será ‘a última pandemia’**. G1 Mundo. 26 dez. 2020. Disponível em <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/12/26/oms-adverte-que-covid-19-nao-sera-a-ultima-pandemia.ghtml>>. Acesso em 27 jan. 2021.

PUCRS. **Conceito Campus Living Lab**. Disponível em <<https://www.pucrs.br/cll/conceito/>>. Acesso em 14 ago. 2021.

RAVACHE, Guilherme. **Brasil tem chance de liderar a corrida pelo**

metaverso. MIT Technology Review. 21 mai. 2021. Disponível em <<https://mittechreview.com.br/brasil-tem-chance-de-liderar-a-corrida-pelo-metaverso/>>. Acesso em 20 jul. 2021.

RAWORTH, Kate. **Monopoly**: como jogo inventado para denunciar os males do capitalismo teve efeito oposto. BBC Capital. 29 ago. 2017. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-41043786>>. Acesso em 08 fev. 2020.

REAME, Gisela. **O cooperativismo e sua tendência ao capitalismo**: O caso da cooperativa Itambé. Um estudo preliminar. Revista Interface Tecnológica, [S.l.], v.5, n.1, p.99-103, 2008. Disponível em <<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/25/22>>. Acesso em 04 set. 2021.

REPÓRTER Brasil. **GIG**: A Uberização do Trabalho. Globo News. Direção de Carlos Juliano Barros, Cauê Angeli, Maurício Monteiro Filho. Documentário. Brasil, 2019. (60 min.). Disponível em <<https://canaisglobo.globo.com/assistir/c/p/v/7781574/>>. Acesso em 25 jul. 2021.

REUTERS. **Secretário-geral da ONU crítica países que ignoram fatos da Covid-19 e orientação da OMS.** G1 Mundo, 03 dez. 2020. Disponível em <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/12/03/secretario-geral-da-onu-critica-paises-que-ignoram-fatos-da-covid-19-e-orientacao-da-oms.ghhtml>>. Acesso em 27 jan. 2021.

RIFKIN, Jeremy. **Sociedade com Custo Marginal Zero.** São Paulo: M.Books. 2016. 400p.

ROBERTSON, Brian. **Holocracia**: O novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia. Tradução de Cristina Sant'Anna. São Paulo: Benvirá, 2016. 240p.

ROCHA, Rogério. **Ficar em que casa?** Fiocruz. Revista RADIS. Nº 212. mai. 2020. P.3. Disponível em <https://radis.ensp.fiocruz.br/phocadownload/revista/Radis212_web.pdf>. Acesso em 29 dez. 2020.

RODRIGUES, Alex. **Refugiados venezuelanos podem contribuir para desenvolvimento do país.** Agência Brasil. 23 set. 2020. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/refugiados-venezuelanos-podem-contribuir-para-desenvolvimento-do-pais>>. Acesso em 31 jan. 2021.

SAHUGUET, Arnaud. **GitHub: the Swiss army knife of civic innovation?** NESTA Blog, Nesta Tech4Labs Issue#2. Londres, Inglaterra. 22 jan. 2015. Disponível em: <<https://medium.com/@sahuguet/github-the-swiss-army-knife-of-civic-innovation-d2ba67288abb>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

SALOMON, Jean-Jacques. **Morte e ressurreição do capitalismo**: a propósito

de Schumpeter. Tradução de Belkiss Jasinevicius Rabello. Estudos Avançados vol.5 n.13. São Paulo. dez. 1991. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v5n13/v5n13a06.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2020.

SANGIORGI, Daniela. **Service design and systemic thinking**. In: *Colloquium on Metadesign*, Londres: 2007. Disponível em: <<http://attainable-utopias.org/tiki/DanielaSangiorgiMovie>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

SANTANA, Camila *et al.* **O impacto da pandemia nos ODS**. Observatório do Futuro. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. 2020. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/observatorio/publicacoes/relat%C3%B3rio%20ODS%20%20pandemia%20-%20VF_0.pdf>. Acesso em 13 jul. 2021.

SANTOS, João Vitor. **Design, uma estratégia de articulação pelo bem comum**. Revista do Instituto Humanitas Unisinos, Edição 524. 18 jun. 2018. Disponível em: <<http://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/7332-design-uma-estrategia-de-articulacao-pelo-bem-comum>>. Acesso em 17 fev. 2021.

SANTOS, Tainan. **Criatividade ou Combinatividade?** IN:LinkedIn Pulse. 12 abr. 2018. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/criatividade-ou-combinatividade-tainan-santos/>>. Acesso em 24 jul. 2021.

SAVAZONI, Rodrigo. **O comum entre nós**: Da cultura digital à democracia do século XXI. São Paulo: Edições Sesc, 2018 - 140p.

SAVAZONI, Rodrigo. **Um passeio pelas teorias do Comum**. Outras Palavras. 12 mai. 2021. Disponível em <<https://outraspalavras.net/pos-capitalismo/um-passeio-pelas-teorias-do-comum/>>. Acesso em 01 ago. 2021.

SCHECTER, Ben. **The Future of Work is Not Corporate - It's DAOs and Crypto Networks**. CRYPTO NETWORKS & WEB3. 17 dez. 2021. Disponível em <<https://future.a16z.com/the-future-of-work-daos-crypto-networks/>>. Acesso em 27 dez. 2021.

SCHOLZ, Trebor. **Cooperativismo de plataforma**: Contestando a economia do compartilhamento corporativa. Tradução Rafael Zanatta. Editora Elefante, 2016. Disponível em <https://autonomialiteraria.com.br/wp-content/uploads/2020/07/cooperativismo-de-plataforma_web_simples.pdf>. Acesso em 21 jan. 2021.

SCHOLZ, Trebor et al. **Policies for Cooperative Ownership in the Digital Economy**. Berggruen Institute. 3 dez. 2021. Disponível em <<https://www.berggruen.org/ideas/articles/policies-for-cooperative-ownership-in-the-digital-economy/>>. Acesso em 15 jan. 2022.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. 488p. Disponível em <<https://uenf.br/cch/lesce/files/2013/08/>>

Texto-3.pdf>. Acesso em 20 jan. 2020.

SEBRAE. **As principais diferenças entre associação e cooperativa.** 6 dez. 2013. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/entenda-as-diferencas-entre-associacao-e-cooperativa,5973438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 22 ago. 2021.

SEBRAE. **O que são negócios de impacto social e como eles funcionam.** Desenvolvimento Social. Portal. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 21 jan. 2020.

SEBRAE. **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação.** 10 jul. 2018. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 27 jul. 2021.

SEBRAE. **Princípios do cooperativismo.** COOPERAÇÃO. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-principios-do-cooperativismo,73af438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 22 jan. 2020.

SEMLER, Ricardo; DIMENSTEIN, Gilberto; COSTA, Antonio. **Escola sem Sala de Aula.** Campinas, SP: Papirus Editora, 2004. Coleção Papirus Debates. 144 p.

SENA, Victor. **B2W coloca favelas no mapa do e-commerce com entregas em becos e vielas.** Exame Negócios. 17 mai. 2021. Disponível em <<https://exame.com/negocios/b2w-coloca-favelas-no-mapa-do-e-commerce-com-entregas-em-becos-e-vielas/>>. Acesso em 5 set. 2021.

SHERRIFF, Laurence. **Sensing the Future: How will smart city principles and technology enable citizen co-creation in public policymaking, consent processing and service provision.** Nova Zelândia: Planning Institute, 2015. Disponível em: <https://planning.org.nz/Attachment?Action=Download&Attachment_id=3145>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SHIRKY, Clay. **Lá vem todo mundo:** O poder de organizar sem organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

SILVA, Silvio; BIGNETTI, Luiz Paulo. **A Inovação Social e a Dinâmica de Inovação Aberta na Rede Brasileira de Living Labs.** XXXVI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro. 26 set. 2012. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GCT1794.pdf>. Acesso em 30 jul. 2021.

SILVEIRA, Sergio *et al.* **Análise das plataformas de compartilhamento online e de suas práticas colaborativas.** Revista Eptic. Vol. 20, nº 2, mai.-

ago. 2018. Disponível em <<https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/9610>>. Acesso em 23/07/2019.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 1ªed. 127p.

SÍVERES, Luiz (org.). **A Extensão universitária como um princípio de aprendizagem**. Universidade Católica de Brasília. 2013. 274p. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232083>>. Acesso em 06 fev. 2021.

SLEE, Tom. **Uberização: A Nova Onda do Trabalho Precarizado**. Editora Elefante, 2018. 320p.

SOFTEK. **DAO: uma nova forma de organização baseada na descentralização**. 23 jul. 2019. Disponível em <<https://softtek.eu/pt-pt/tech-magazine-pt/innovation-trends-pt-pt/dao-uma-nova-forma-de-organizacao-baseada-na-descentralizacao/>>. Acesso em 16 out. 2021.

SPÍNOLA, André. **Negócios Sociais: uma maneira inovadora de empreender e promover o bem**. Cartilha Especialistas em Pequenos Negócios. 2013. SEBRAE. Disponível em <http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratona/file/cartilha_ns_ii.pdf>. Acesso em 28 jan. 2020.

SRNICEK, Nick. **Plataform Capitalism**. Cambridge: Polity Press, Theory Redux. 2016. 120p.

STAHLBROST, Anna; HOLST, Marita. **The Living Lab Methodology Handbook. Social Informatics at Luleå University of Technology and CDT – Centre for Distance-spanning Technology**. Suécia. Jan. 2012. Disponível em <https://www.ltu.se/cms_fs/1.101555!/file/LivingLabsMethodologyBook_web.pdf>. Acesso em 27 jul. 2021.

SUROWIECKI, James. **A Sabedoria das Multidões**. Rio de Janeiro; Record, 2006

SZYBALSKI, Andy. **Why it's not a wiki world (yet)**. Disponível em <http://www.foo.be/docs-free/wiki_world.pdf>. Acesso em 28 ago. 2021.

TAMEKUNI, Kaori. **METAPROJETO: o design em busca da inovação por meio da reflexão**. 11º P&D Design - Gramado - RS. 2014. Disponível em <<http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/11ped/00899.pdf>>. Acesso em 22 jul. 2021

TAPSCOTT, Don; TAPSCOTT, Alex. **Blockchain Revolution**. Como a tecnologia por trás do Bitcoin está mudando o dinheiro, os negócios e o mundo. São Paulo: SENAI-SP, 2016. 392p.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Macrowikinomics: Reiniciando os**

negócios e o mundo. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, 415p.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics**: como a Colaboração em Massa Pode Mudar o Seu Negócio. Tradução Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007 366p.

TRADUZINDO os 7 princípios do cooperativismo. Blog O Seu Dinheiro Vale Mais - Sicoob SC/RS. 13 de nov. 2015. Disponível em <<https://www.oseudinheirovalemais.com.br/traduzindo-os-7-principios-do-cooperativismo/>>. Acesso em 24. jan. 2020.

TRINDADE, Rafael. **Deleuze - Rizoma**. Razão Inadequada. 21 set. 2013. Disponível em <<https://razaoinadequada.com/2013/09/21/deleuze-rizoma/>>. Acesso em 20 jul. 2021.

TRONCOSO, Stacco; UTRATEL, Ann Marie. **Commons Transition: Policy proposals for an Open Knowledge Commons Society**. Amsterdam, 2015. Disponível em <<http://commonstransition.org/commons-transition-the-book/>>. Acesso em: 06 dez. 2018.

UBERIZAÇÃO do Trabalho, Rafael Zanatta pelo canal TV GGN. IN: Youtube. Vídeo (5min). 6 abr. 2017. Disponível em <<https://youtu.be/rTBX610x3i8>>. Acesso em 27 jul. 2021.

194

UNHCR ACNUR. **ACNUR lança chatbot “Chama” para reforçar comunicação com refugiados e migrantes da Venezuela**. 11 jun. 2021. Disponível em <<https://www.acnur.org/portugues/2021/06/11/acnur-lanca-chatbot-chama-para-reforcar-comunicacao-com-refugiados-e-migrantes-da-venezuela/>>. Acesso em 12 out 2021.

UNHCR ACNUR. **Brasil torna-se o país com maior número de refugiados venezuelanos reconhecidos na América Latina**. Agência da ONU para Refugiados. 31 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.acnur.org/portugues/2020/01/31/brasil-torna-se-o-pais-com-maior-numero-de-refugiados-venezuelanos-reconhecidos-na-america-latina/>>. Acesso em 07 fev. 2021.

UNHCR ACNUR. **Perfil socioeconômico dos refugiados no Brasil**: Subsídios para elaboração de políticas. Agência da ONU para Refugiados. mai. 2019. Cátedra Sérgio Vieira de Mello. Disponível em <<https://www.acnur.org/portugues/wp-content/uploads/2019/05/Resumo-Executivo-Versa%CC%83o-Online.pdf>>. Acesso em 24 jul. 2021.

VANHAVERBEKE, Wim. **Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Research Report**. Vlerick Business School. 30 set. 2011. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/257926728_Open_innovation_in_SMEs_How_can_small_companies_and_start-ups_benefit_from_open>.

innovation_strategies>. Acesso em 29 jul. 2021.

VARELLA, Tiago. **A solidariedade se multiplica durante a pandemia de Covid-19**. VEJA Saúde. Bem-estar. 10 de abr. 2020. Disponível em <<https://saude.abril.com.br/bem-estar/a-solidariedade-se-multiplica-durante-a-pandemia-de-covid-19/>>. Acesso em 29 dez. 2020.

VENTURI, Jacir. **Transformações disruptivas para um ambiente universitário inovador**. Gazeta do Povo. 29 abr. 2018. Disponível em <<https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaao/artigos/transformacoes-disruptivas-para-um-ambiente-universitario-inovador-9l6l2lee75cr7xfdkkeocqc6y/>>. Acesso em 27 jul. 2021.

VERHOEF, Leendert; BOSSERT, Michael. **The University Campus as a Living Lab for Sustainability: A Practitioner's Guide and Handbook**. Delft University of Technology, Hochschule für Technik Stuttgart. 2019. Disponível em <https://campuslivinglab.org/wp-content/uploads/2019/06/new_RZ_Living_Lab_handbook_9.5.19.pdf>. Acesso em 20 jul. 2021.

VIANNA, Maurício *et al.* **Design Thinking: Inovação em negócios**. MJV Press. Rio de Janeiro, 2012. 162p. Disponível em <http://centrodeinovacaodemaringa.org.br/wp-content/uploads/2017/08/Livro_Design_Thinking_-_Inovao_Negcios.pdf>. Acesso em 10 out. 2021.

VOINEA, Anca. **Cooperatives Europe welcomes European Commission's Covid-19 recovery plan**. COOP News. 30 mai. 2020. Disponível em <<https://www.thenews.coop/148085/topic/politics/cooperatives-europe-welcomes-european-commissions-covid-19-recovery-plan/>>. Acesso em 25 jul. 2021.

WEBINAR - Living Labs no Brasil pelo canal LCI - Coppe - UFRJ. IN: Youtube. 28 jan. 2021. Vídeo (2h14min) Disponível em <<https://youtu.be/IUh8u95ktn0>>. Acesso em 26 jul. 2021.

WINKELMANN, Melissa. **Marca de Certificação e marca coletiva**: estudo de caso da marca coletiva Vinhos do Brasil. PIDCC, Aracaju, Ano III, Edição nº 07/2014, p.227 a 248. out 2014. SSN ELETRÔNICO 2316-8080. Disponível em <<http://pidcc.com.br/artigos/072014/10082014.pdf>>. Acesso em 17 out. 2021.

YANG, Chen-Fu; SUNG, Tung-Jung. **Service Design for Social Innovation through Participatory Action Research**. *International Journal of Design* 10 (1):21–36, 2016. Disponível em: <<http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/viewFile/2456/717>>. Acesso em 14 fev. 2021.