

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**LIZ UNIKOWSKI**

**PROJETO DE UMA SOLUÇÃO HABILITANTE PARA ORGANIZAÇÕES  
COLABORATIVAS:  
Uma Análise da CÓS - Costura Consciente por Meio do Design Estratégico**

**Porto Alegre  
2021**

LIZ UNIKOWSKI

**PROJETO DE UMA SOLUÇÃO HABILITANTE PARA ORGANIZAÇÕES  
COLABORATIVAS:**

**Uma Análise da CÓS - Costura Consciente por Meio do Design Estratégico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Karine de Mello Freire

Porto Alegre

2021

U58p Unikowski, Liz

Projeto de uma solução habilitante para organizações colaborativas : uma análise da CÓS – Costura Consciente por meio do design estratégico / por Liz Unikowski. – 2021. 157 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2021.

Orientação: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

1. Design estratégico. 2. Organização colaborativa. 3. Moda sustentável. 4. Inovação social. 5. Solução habilitante. I. Título.

CDU 7.05

LIZ UNIKOWSKI

**PROJETO DE UMA SOLUÇÃO HABILITANTE PARA ORGANIZAÇÕES  
COLABORATIVAS:**

**Uma Análise da CÓS - Costura Consciente por Meio do Design Estratégico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 28 de junho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Karine de Mello Freire (Orientadora)

---

Prof. Dr. Doutor Gustavo Severo de Borba – UNISINOS

---

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer – UNISINOS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Francisca Dantas Mendes – USP

## AGRADECIMENTOS

A vivência de um mestrado é uma experiência única, e, para mim, não foi apenas sobre um título, foi sobre construir relações e narrativas, refletir, ir além de uma zona de conforto. Agradeço a todos meus colegas de curso, pela coragem e pela parceria nas alegrias e nos desesperos da escrita e das entregas, e aos meus queridos professores, que tornaram essa experiência tão rica e especial. Obrigada pelos momentos de experimentação e reflexão, o mestrado em Design estratégico é um divisor de águas em minha vida.

Agradeço ao Instituto lojas Renner pelo apoio à pesquisa acadêmica e pela oportunidade de ser contemplada pela bolsa de estudos de apoio à pesquisa de moda sustentável.

Gostaria de agradecer em especial à minha orientadora, pela empatia, parceria, paciência e sensibilidade em todo o nosso processo de construção do trabalho. A “colaboração é uma utopia a ser perseguida” e o exercício de alegrias e frustrações seguirão em minha vida.

À Marina Giongo, amiga do futuro e sócia, fundamental para a construção da Cós como um negócio social, e que esteve sempre por perto com muita empatia e escuta acolhedora.

À meus pais Débora e Zilmar, que – mesmo a distância – me acompanharam de forma muito próxima, me acolheram e apoiaram e abraçam constantemente a minha inquietude com a insustentabilidade do planeta.

À minha irmã Jéssica e à minha sobrinha Maya, que iluminam minhas manhãs a distância.

À minha avó Sara e à minha tia Joice, que me deram colo, suporte, calor e amor em um ciclo desafiador.

À Estela Horowitz, minha madrinha de vida adotada, que me ensina a garra e a perseverança pela vida a cada dia.

Aos meus queridos amigos Yeda Swirski, que foi a maior apoiadora e mentora do meu ingresso no mundo acadêmico, Bia e Zalmir Chwartzmann, pelo acolhimento e pela atenção em terras gaúchas.

À Thais Menna, que iniciou a CÓS com sensibilidade e afeto.

E um agradecimento especial aos avaliadores deste trabalho e a todos os leitores que chegaram até aqui pelo interesse em novos formatos na cadeia de moda. Que vocês contem comigo para construir juntos novos caminhos!

Por fim, agradeço e registro que este trabalho é uma homenagem a meu querido padrinho da vida Flávio Horowitz, um carioca da gema admirável, que gerou conhecimento imprescindível, fundamental e emergente para humanidade. Conte comigo, Flávio, para seguir seu legado rumo à sustentabilidade.

No caminho da solidariedade, precisamos de instituições globais eficientes, governamentais e empresariais, que atuem sem componentes ideológicas estreitas, numa visão integrativa apoiada em sólidas bases científicas, que abarque as múltiplas facetas de cada problema global, de modo a não produzir outros tantos. A espécie *sapiens* torna-se, então, um fator de harmonia pela vida do planeta, promovendo sua própria sustentabilidade (HOROWITZ, 2020).

## RESUMO

Vivemos em um cenário de insustentabilidade em nossas práticas de produção e consumo, causando impactos socioambientais que comprometem a saúde do nosso futuro. Considerado como um dos grandes causadores desses impactos negativos, o setor da moda necessita de uma transformação urgente em suas relações de trabalho. Para compreender o problema da insustentabilidade da cadeia da moda e buscar soluções para transformações saudáveis, exploramos os fundamentos do design estratégico e sua relação com os conceitos de colaboração, inovação social, comunidades criativas, plataformas habilitantes e suas soluções. A partir dessa análise, foi possível refletir sobre as características do nosso objeto de estudo, a Cós - Costura Consciente, a qual é reconhecida nesta pesquisa como uma organização colaborativa que pretende alcançar inovação social com práticas sustentáveis no setor da moda. Assumimos como significativo o entendimento de como ela emerge, atua e se desenvolve, além de como se dão suas relações colaborativas e se de fato ocorre uma inovação social. O objetivo geral da pesquisa constitui-se, desse modo, em propor uma solução habilitante que estimule a criação de modelos de produção colaborativos no âmbito da cadeia da moda. Com estratégia metodológica de *pesquisa pelo design*, o estudo teve início a partir de uma observação participante, na qual foi possível acompanhar a CÓS em seu primeiro ano de atuação. De natureza qualitativa e exploratória, a pesquisa segue com a análise dos dados coletados em notas de campo, entrevistas semiestruturadas e dados gerados pelo grupo. A análise foi desenvolvida por meio do método de *paradigma indiciário*, que apontou evidências para a discussão dos indícios e os conceitos do design estratégico. Como resultado, a pesquisa compreendeu princípios e valores para despertar, viabilizar e preservar uma organização colaborativa. Os valores de cuidado, inovação social e sustentabilidade junto aos princípios de acolhimento, pertencimento, transparência, responsabilidade social, compartilhamento, colaboração, interdependência e autonomia foram relacionados aos processos e às ferramentas utilizados pela organização CÓS em sua formalização para o desenvolvimento de um desenho de relações que possa ser utilizado por outras organizações colaborativas.

**Palavras-chave:** Design estratégico. Organização colaborativa. Moda sustentável. Inovação social. Solução habilitante.



## ABSTRACT

Presently, we live in a scenario of unsustainability in our production and consumption practices, causing social and environmental impacts that compromise the health of our future. Considered as one of the main causes of these negative impacts, the fashion sector needs an urgent transformation in its work relations. To understand the problem of unsustainability in the fashion chain and seek solutions for healthy transformations, we explore the fundamentals of strategic design and its relationship with the concepts of collaboration, social innovation, creative communities, enabling platforms and their solutions. From this analysis, it was possible to reflect on the characteristics of our object of study, CÓS – Costura Consciente. CÓS is recognized in this research as a collaborative organization that aims to achieve social innovation with sustainable practices in the fashion sector. We assume as significant the understanding of how it emerge and develop, as well as how its collaborative relationships occur and if a social innovation actually occurs. With this premise this research was carried out. The overall objective was to propose an enabling solution that encourages the creation of collaborative production models within the fashion chain. With a methodological strategy *research through design*, the study began through participant observation in which it accompanied CÓS, in its first year of operation. Qualitative and exploratory in nature, the research continues with the analysis of data collected in field notes, semi-structured interviews and data generated by the group. The analysis was developed through the evidential paradigm method that pointed out evidence for the discussion with concepts of Strategic Design. As a result, the research understood principles and values to awaken, enable and preserve a collaborative organization. The values of Care, Social Innovation and Sustainability, together with the principles of welcoming, belonging, transparency, social responsibility, sharing, collaboration, interdependence and autonomy, were related to the processes and tools used by CÓS in its formalization, for the development of a design that preset a structure to stimulate others collaborative organizations.

**Key-words:** Strategic design. Collaborative organization. Sustainable fashion. Social innovation. Enabling solution.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa .....	17
Figura 2 - Esquema de uma solução habilitante .....	27
Figura 3 - Complexo Vila Flores .....	64
Figura 4 - Primeira interpretação de indícios essenciais e candidatos .....	67
Figura 5 - Imagem dos participantes da CÓS celebrando a conquista do financiamento coletivo para a reforma do espaço.....	76
Figura 6 - Embalagem desenvolvida pelas participantes com uso de resíduos .....	82
Figura 7 - Camiseta CÓS feita por uma participante do grupo.....	84
Figura 8 - Mutirão para triagem de resíduos têxteis.....	90
Figura 9 - Segunda interpretação de indícios essenciais e candidatos .....	110
Figura 10 - Estrutura de atuação da CÓS .....	123
Figura 11 - Manual do toolkit #1 de costura básica .....	125
Figura 12 - Recebimento dos toolkits pela turma de Ateliê II .....	131
Figura 13 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 1 .....	132
Figura 14 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 2 .....	133
Figura 15 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 3 .....	134
Figura 16 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 4 .....	136
Figura 17 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 5 .....	137
Figura 18 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 6 .....	138
Figura 19 - Detalhes dos aventais produzidos no Toolkit #2.....	140
Figura 20 - Toolkits #2 entregues pelos alunos .....	141
Figura 21 - TrAÇÃO: uma ferramenta projetar organizações colaborativas .....	148

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Kits de aventais, toucas e máscaras entregues para as mulheres da Sonhos e Sabores .....	144
--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos conceitos que fundamentam a pesquisa .....	49
Quadro 2 - Quadro síntese da metodologia de pesquisa .....	53
Quadro 3 - Entrevistados selecionados.....	55
Quadro 4 - Roteiro das entrevistas .....	58
Quadro 5 - Índícios essenciais e candidatos extraídos da análise de dados .....	66

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DE	Design estratégico
ONGs	Organizações não governamentais
RTS	Rede de tecnologias sociais
SH	Soluções habilitantes
SPS	Sistema-produto-serviço
TS	Tecnologias sociais

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	18
<b>2.1.1 A desconexão socioambiental</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 A produção e o consumo de moda</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.3 Projetar para um impacto sistêmico positivo</b> .....	<b>24</b>
2.2 OBJETIVOS.....	26
<b>2.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>26</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	27
<b>3 O DESIGN ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL..</b>	<b>30</b>
3.1 CONCEITO DE DESIGN ESTRATÉGICO .....	30
3.2 DESIGN ESTRATÉGICO E EFEITOS DE SENTIDO.....	31
<b>3.2.1 O design estratégico e a colaboração</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2.2 O design estratégico e a inovação social</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.3 Comunidades criativas, plataformas habilitantes e suas soluções</b> .....	<b>42</b>
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>51</b>
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	54
4.2 ENTREVISTAS.....	54
4.3 ANÁLISE DE DADOS .....	58
4.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	60
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>62</b>
5.1 SOBRE A CÓS – COSTURA CONSCIENTE .....	62
5.2 INDÍCIOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA .....	66
<b>5.2.1 Índícios candidatos – um modo CÓS de atuação</b> .....	<b>67</b>
5.2.1.1 Cuidado .....	68
5.2.1.2 Acolhimento.....	74
5.2.1.3 Compartilhamento .....	79
5.2.1.4 Pertencimento .....	81
5.2.1.5 Colaboração .....	87
5.2.1.6 Interdependência.....	94
5.2.1.7 Autonomia .....	96

5.3 INDÍCIOS ESSENCIAIS.....	98
<b>5.3.1 Responsabilidade socioambiental.....</b>	<b>99</b>
<b>5.3.2 Sustentabilidade.....</b>	<b>101</b>
<b>5.3.3 Inovação social.....</b>	<b>103</b>
<b>5.3.4 Transparência.....</b>	<b>106</b>
5.4 A FORMALIZAÇÃO COMO UM NEGÓCIO SOCIAL .....	110
<b>5.4.1 Ferramentas.....</b>	<b>117</b>
<b>5.4.2 Processos.....</b>	<b>119</b>
5.4.2.1 Processo de aproximação .....	119
5.4.2.2 Processo de Produção e Serviços .....	121
5.5 SOLUÇÕES HABILITANTES .....	123
<b>5.5.1 Do presencial ao remoto – Toolkit #1.....</b>	<b>124</b>
<b>5.5.2 Sonhos e sabores – Toolkit #2.....</b>	<b>127</b>
<b>5.5.3 TrAÇÃO – uma proposta de mapa para a configuração de organizações colaborativas.....</b>	<b>145</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>154</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

O trabalho apresentado a seguir não é de natureza dedutiva, ele é uma articulação entre o objeto CÓS – Costura Consciente – e os conceitos de design estratégico. Trata-se de um trabalho que foi construído a partir de uma observação participante de qualidade etnográfica. Em razão disso, compreendemos ser necessária uma apresentação da pesquisadora assim como de sua relação e vivência com o objeto de estudo.

A relevância da compreensão da relação do observador deste trabalho com seu objeto se justifica em razão de que destaca o valor de um olhar crítico que parte de dentro da organização estudada. Por isso, passamos a elencar alguns motivos pessoais para a realização da pesquisa em questão, elucidando a construção da Cós e dessa articulação.

Sou graduada em Design de moda e trabalhei no mercado de varejo feminino por mais de dez anos. Nessa jornada, percebi uma série de processos da indústria de moda que não me pareciam corretos. Ambientes de trabalho hostis, abuso na extração de recursos naturais e também no tratamento com as pessoas. Uma conjuntura que, além de muito negativa, contava com uma desigualdade na distribuição econômica da cadeia de moda, contexto no qual, frequentemente, muitos fornecedores experimentavam a falência ou encerravam suas atividades.

Em minha formação, nunca houve uma disciplina de sustentabilidade na moda ou que mostrasse os processos produtivos positivos de produtos de moda. Não fui ensinada a questionar a indústria, mas a atender desejos, captar tendências estéticas e vender. No mercado de trabalho, aprendi a entregar em dia coleções de moda e a despertar desejos e gerar valor aos produtos. Em nenhum momento me falaram sobre os impactos socioambientais que causamos atuando com a indústria de moda. Após o primeiro questionamento, vieram muitos outros, e a insustentabilidade na moda tornou o mercado em que eu atuava insustentável para mim.

A etimologia da palavra insustentável (INSUSTENTABILIDADE, c2009-2021) vem da palavra em latim *insustentabile* (in + sustentabilidade) e é compreendida como “*uma característica, qualidade ou condição do que é insustentável; qualidade do que não se pode sustentar (manter)*”. Assim, em busca de uma atuação que sustente a mim, e ao ecossistema em que me encontro, surgiu o design estratégico



em meu caminho, e foi nesse momento em que meus questionamentos foram acolhidos por estudos acadêmicos que apresentam novos formatos de atuação, formatos sistêmicos de projetar soluções, possíveis para todas as áreas, incluindo a moda.

Como contrapartida à bolsa de estudos com que fui contemplada pelo Instituto Lojas Renner, iniciei minha atuação como participante do “Ecossistema da moda sustentável do Rio Grande do Sul”, e, nesse meio, ocorreu um estímulo a encontros de pesquisadores que buscavam uma transformação na moda, além da facilitação e da estrutura mínima para experimentar possíveis soluções. Do meu encontro com mais uma pesquisadora do programa, em 2019, surgiu a CÓS. Nossa intenção inicial era um espaço de experimentação e aproximação com mulheres por meio da costura, e, a partir daí, fomos estruturando atividades e compreendendo oportunidades para a valorização de mulheres e do trabalho feminino, em busca de soluções para questões socioambientais na moda e a necessidade de um novo formato produtivo.

Nesse cenário, para esta pesquisa, se procedeu a um acompanhamento de observação participante por doze meses junto à organização CÓS, entretanto, já existia uma relação profunda antes desse processo de pesquisa, uma relação que segue até os dias de hoje. Sou uma das sócias do que hoje se tornou um negócio social. Estive presente em todos os processos de decisão, transição e avaliação de todas as adaptações efetuadas na organização desde o seu início. Nesta pesquisa, apresentamos uma vivência intensa junto ao objeto de estudo, com relações empáticas com as participantes e com um entendimento próximo e humano sobre as ações e reações que ocorreram no projeto. Por isso, será apresentado, aqui, o olhar de uma pesquisadora que acredita na potência de gerar conhecimento acadêmico por meio de uma experimentação prática, trazendo impressões que talvez não fossem descobertas com um acompanhamento distante ao objeto de estudo.

Consideramos esta pesquisa de extrema importância para o entendimento e para a potencialização de todo trabalho que foi feito na organização CÓS nos últimos 24 meses, bem como reconhecemos como relevante a possibilidade de replicar essas ações em outros contextos na busca de impactos socioambientais positivos.

Após esta contextualização, seguimos para a introdução desta pesquisa e para a apresentação do conteúdo que será abordado no decorrer da leitura.

## 2 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, é apresentado um cenário de insustentabilidade em nossas práticas de produção e consumo que provocam impactos socioambientais negativos no planeta. Com um olhar de preocupação sobre as consequências desses impactos e a compreensão da urgência para mudanças em nossos valores e hábitos, nos baseamos nos fundamentos de design estratégico para entender os problemas e os contextos em que nos encontramos, para, assim, discutir formatos possíveis de estímulo às mudanças necessárias.

A cadeia da moda se destaca pela produção em larga escala, pelo uso de componentes químicos excessivos, pela ocorrência de trabalho análogo à escravidão e pela extração desenfreada de recursos naturais. Transformar essa realidade e trazer soluções que, além de positivas, sejam regenerativas, é essencial para que essa cadeia produtiva tenha um impacto socioambiental positivo. A pesquisa também pode ser útil para outras áreas de atuação que compartilhem os valores e os princípios destacados neste estudo para a reflexão de modelos alternativos de produção e consumo por meio de novas organizações colaborativas.

Com o objetivo de compreender como uma organização colaborativa de moda emerge, atua e se desenvolve, articulamos fundamentos do design estratégico junto a características do objeto de estudo, qual seja, a CÓS – Costura Consciente. A pesquisa é composta por três momentos.

O primeiro consiste na análise da relação entre conceitos do design estratégico que permeiam a investigação científica – colaboração, inovação social, comunidades criativas, plataformas habilitantes e suas soluções.

Já no segundo momento, o método de pesquisa pelo design foi utilizado na intenção de compreender como se deu a atuação da organização colaborativa, sua formação, seus valores e princípios. Nessa etapa, foram sistematizados dados gerados pela própria organização – os quais foram registrados em documentos –, por uma observação participante e também por entrevistas com seus parceiros, clientes, gestores e participantes.

Com apoio do método de paradigma indiciário, foram identificados indícios candidatos (evidências que se destacaram na análise de dados) e indícios essenciais (evidências que se destacaram na análise de dados e que também têm relação intensa com a produção de sentido almejada). Com esses dados, foi

possível gerar uma discussão com os conceitos de design estratégico para compreender os princípios e os valores da organização estudada.

A partir dessa discussão, no terceiro momento de pesquisa, foi desenvolvida uma solução habilitante para aplicar os valores e os princípios da CÓS de forma prática e, com isso, analisar seus resultados por meio de uma observação participante. Após a aplicação do protótipo da solução habilitante, foi possível então cruzar os dados das primeiras interpretações e confirmar ou ajustar o entendimento dos valores e princípios da CÓS, assim como as relações com seus processos e ferramentas de apoio para as atividades. Essa análise gerou um desenho final que se apresenta como uma solução habilitante útil no desenvolvimento de organizações colaborativas na cadeia da moda.

Nas seções seguintes, são apresentados a delimitação do tema, os objetivos da pesquisa e sua justificativa. No Capítulo 3, são apresentadas as bases da fundamentação teórica. No Capítulo 4, é apresentado o método de pesquisa utilizado. Os resultados obtidos são apresentados no Capítulo 5 e as considerações finais, no Capítulo 6.

Figura 1 - Etapas da pesquisa

## Etapas da pesquisa

---



Fonte: elaborada pela autora (2021).

## 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Francesco Mauri (1996), um dos precursores do design estratégico, no final da década de 1990, considerava que o consumidor, a partir da sua aquisição, carrega formas de ser e existir. Com isso, compartilha com a sociedade um código comunicativo-comportamental, composto de bens materiais e imateriais, reconhecido com um perfil ou personalidade na sociedade em que se encontra. Todo esse sistema gera o pertencimento a um estilo de vida, compartilhamento de valores, que traçam perfis, mas também incitam uma homogeneização nos hábitos de consumo.

Para Manzini (2006), o “produto de bem-estar” precisa ser questionado, pois existe uma falsa promessa de liberdade do indivíduo e democracia de consumo que não se consolidou. O autor ressalta que se todos os habitantes do planeta tivessem a mesma noção de bem-estar que é sugerida hoje pelo sistema dominante, ao qual apenas uma minúscula parcela da população tem acesso, estaríamos à beira de uma enorme catástrofe ecológica decorrente de uma produção acelerada de produtos insustentáveis em um volume nocivo aos recursos naturais disponíveis, além da poluição insuportável ao meio ambiente. Para Manzini (2006), é uma noção de bem-estar não acessível e que nem deve ser, o que nos coloca diante de uma crise social, além de ambiental.

Na presente pesquisa, fez-se um recorte da indústria da moda, que, como parte desses hábitos de consumo, além de gerar um pertencimento, vem se posicionando de forma exploratória, tanto em relação à força de trabalho quanto em relação ao meio ambiente. Os produtos de moda carregam em si o fardo de abusos e de trabalhos análogos à escravidão, desperdícios, excessos de químicos e de poluentes descartados no meio ambiente (FLETCHER; GROSE 2011). O preço final das peças de roupa comercializadas, geralmente, é mais importante do que a qualidade de vida de quem as confecciona. Percebe-se então que, não raramente, tanto o empreendedor quanto o consumidor de moda não se questionam sobre o processo produtivo da cadeia.

Grupos profissionais de costura podem ser encontrados em formatos de facção<sup>1</sup>, confecção<sup>2</sup> ou cooperativas<sup>3</sup>. Em todos esses casos, é exigido pelo mercado

---

<sup>1</sup> Usado para designar a teia invisível de intermediários (pessoas ou microempresas) da indústria da confecção. As facções contratam costureiras para finalizar as peças de roupas (LOBATO, 2018).

<sup>2</sup> Uma empresa de serviço de confecção pode funcionar basicamente de duas maneiras: Produzir por encomenda: os clientes solicitam o pedido para a empresa que irá produzir e entregar o que foi

que se disponha de maquinários modernos que aceleram o processo da manufatura além de uma técnica avançada da costura. A agilidade no processo é importante para que o custo das produções seja baixo e, ao mesmo tempo, sustente a sobrevivência desses profissionais.

Nas últimas décadas, com a maior automação da indústria, principalmente no setor da costura, ocorreu a desvalorização da mão de obra. Profissionais experientes e qualificados já não têm mais espaço no mercado e se inclinam para outras áreas, que se tornaram mais atraentes para um sustento financeiro. Muitas costureiras atuam de maneira autônoma e informal na moda, o mercado sofre com a escassez de mão de obra qualificada, ao mesmo tempo em que marcas ligadas a práticas sustentáveis têm dificuldade em encontrar profissionais que possam construir de forma colaborativa, transparente e justa um novo formato para esse sistema.

Ao compreender que os produtos de moda são artefatos e que o seu consumo seria um agir social dotado de sentido, a insustentabilidade do “bem-estar” e principalmente dos produtos da moda e sua indústria deve ser questionada, revisada e repensada. Para essa transformação ocorrer, é preciso contar com a responsabilidade dos consumidores, fabricantes, trabalhadores e revendedores, em outras palavras, de todos os envolvidos.

Francesco Mauri (1996) traçou um cenário que seria de evolução gradual orientada em direção à natureza e à sustentabilidade. O autor levanta a importância de adotar processos de reciclagem, ciclos positivos e pré-definidos, educação sobre hábitos sustentáveis e consumo consciente, como armas para a batalha contra o desperdício e a alienação dos processos produtivos (ou podemos nomeá-los destrutivos?). Essa visão pode servir como base para a inclusão de práticas socioambientais sustentáveis no ecossistema da moda.

Manzini (2017) afirma que ainda restam dúvidas de que é preciso transformar, adaptar, repensar o rumo que estamos caminhando. Para o autor, no momento

---

solicitado nos prazos estabelecidos; produção de peças para revenda: a empresa irá desenvolver uma coleção de produtos que será posteriormente vendida para varejistas e atacadistas fazerem a revenda para o cliente final (COMO..., c2021).

<sup>3</sup> Cooperativa é uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade. As premissas do cooperativismo são: identidade de propósitos e interesses; ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços; obtenção de resultado útil e comum a todos (COOPERATIVA..., c2021).

atual, o designer tem o papel ético e a responsabilidade de repensar o conceito corrente de bem-estar para uma possível sustentabilidade do nosso sistema socioeconômico. É preciso, em futuro próximo, consumir menos recursos naturais, ser ecoeficiente e melhorar a qualidade de vida humana em um processo de aprendizagem social (MANZINI, 2006). Além disso, sugere que essa transformação poderia iniciar-se a partir da formação de coalizões com valores compartilhados e novas visões organizacionais na intenção de criar estratégias de mudanças que possam ir além de estratégias mercadológicas. Desse modo, se revela necessário ultrapassar o formato insustentável dominante, protegido por grandes empresas e pelo valor da estética e *status* da matéria antes do valor do ser, do existir da humanidade, do respeito à sociedade e ao meio ambiente (MAURI, 1996).

O planeta passa por uma sobrecarga insustentável, visto que anualmente seria preciso 1,6 planetas para se extrair os recursos naturais necessários e sustentar os atuais hábitos de consumo (RELATÓRIO..., [2021]). É preciso uma transformação diretamente ligada ao comportamento de excesso, bem como é imperioso consumir sendo consciente dos processos e dos impactos que implicam uma aquisição, para que se possa descontinuar as práticas de trabalho exploratórias e o consumo insustentável de recursos naturais. A transição em nossos hábitos de consumo é considerada por Manzini (2006; 2017) como uma mudança radical e delicada, que tem um maior potencial quando iniciada em nível local, para que, a partir daí, se torne escalável.

O papel de repensar e liderar uma mudança não é obrigatório ao designer profissional, mas sim uma escolha ética na direção da sustentabilidade de um sistema claramente insustentável (MANZINI, 2017). Na seção a seguir, é abordado o modo como esta pesquisa problematiza a atuação dos designers profissionais e volta-se um especial olhar para a forma como eles podem contribuir para o percurso em direção a sistemas mais sustentáveis.

### **2.1.1 A desconexão socioambiental**

No decorrer da história, a humanidade foi se desconectando da natureza, e alienando-se da responsabilidade sobre a sua própria existência (KRENAK, 2019). Hoje, nos encontramos em um período de intensas transformações técnico científicas e de amplo aumento demográfico, o que resulta em alguns desequilíbrios

ecológicos. Tais desequilíbrios vêm como consequência do nosso modo coletivo e individual de existir, que provoca uma deterioração progressiva em nosso meio ambiente e nos encaminham aos limites de nossos recursos naturais (GUATTARI, 1990). O sistema socioeconômico tradicional e exploratório no qual nos encontramos estimula a cultura da produção de bens materiais e imateriais, prejudicando a consistência de territórios existenciais, individuais e de grupo, homogeneizando as culturas e os consumidores sem considerar a singularidade, que acaba por ficar abafada. Sobre isso, pertinente destacar a reflexão de Krenak (2019, p. 26), no sentido de que “Nosso tempo é especialista em criar ausências: do sentido de viver em sociedade, do próprio sentido da experiência da vida”.

Isso tudo constitui um modelo insustentável que vai além dos limites naturais, provocando também um desequilíbrio social. Entretanto, apesar de recebermos avisos com catástrofes e fenômenos naturais destrutivos, seguimos extraindo todo o possível de outras partes de vida no planeta, sem pensar no amanhã, que, conforme destaca o pesquisador, pode não existir (KRENAK, 2019). Isso, além de não fazer sentido para a continuidade da humanidade no planeta, não nos traz outra possibilidade que não seja caminhar para um fim próximo ou uma mudança em nosso modo de viver (KRENAK, 2019; MANZINI, 2017).

A civilização segue com suas regras sociais, suprimindo a diversidade, atuando de forma como se não fossemos uma população plural, com culturas, personalidades, questionamentos, angústias, estilos e hábitos de vida variados. Para que esse cenário seja revertido, é preciso considerar os pontos de vista do meio ambiente, das relações sociais e da subjetividade humana de forma sistêmica (GUATTARI, 1990).

Convivemos hoje com diversas realidades no mundo em relação à sustentabilidade, as quais, de maneira simplista, podem ser reduzidas a dois polos, como apontado por Manzini (2017): um velho mundo no qual se ignora e desconhece os limites do planeta e um outro mundo, que reconhece esses limites, se questiona sobre o futuro, experimentando novos modos, na busca de transformar os obstáculos em oportunidades. Nesse cenário, enquanto no velho mundo se projeta com foco em consumo de massa, produção industrial irresponsável e lucros abusivos, no novo mundo devemos pensar em alternativas de produção que respeitem os limites das pessoas e do meio ambiente em que vivemos, em ciclos socioambientais saudáveis (MANZINI, 2017).

Nossa experiência cotidiana deveria inspirar escolhas mais saudáveis do mundo que gostaríamos de viver. Mais do que nunca, é preciso ser crítico com relação ao formato de consumidores programados pela sociedade em que nos transformamos (KRENAK, 2019). Percebe-se a importância de um olhar transversal que considere a natureza e a cultura juntas, as interações entre ecossistemas e novos universos de referenciais sociais e individuais (GUATTARI, 1990). Assim, seria possível reordenar as relações e os espaços, traçando novos rumos e olhares para um relacionamento saudável entre humanidade e meio ambiente. Em muitos momentos da história, foi preciso mudar, se adaptar, se reinventar. Transformar-se, é um processo que é cada dia mais necessário, apesar de doloroso e difícil, é um processo possível, que pode ser desenvolvido de maneira criativa e de maneira sustentável (KRENAK, 2019).

Seguindo essa visão de transição para um mundo sustentável, não seria mais uma questão de achar soluções para problemas, mas também de compreender que a civilização é constituída de valores e sistemas de sentido (MANZINI, 2017). É preciso compreender que as pessoas praticam as atividades providas de significado, buscam sentidos de vida, sentidos no seu ofício, suas relações, suas experiências, em suma, em seu processo de existir. Tentar transformar o contexto da estrutura da sociedade atual e criar futuros viáveis é um caminho que se coloca em oposição radical ao sistema socioeconômico dominante, um sistema que hoje considera seres humanos sobretudo como meros consumidores, usuários (MANZINI, 2017).

Para que a mudança desejada ocorra, seria preciso contar com uma nova civilização, constituída de novos valores, de qualidade de vida, de sistemas de sentido sustentáveis (MANZINI, 2017). Nesse percurso, seria fundamental desenvolver práticas que modifiquem e reinventem as maneiras e as estruturas do contexto geral urbano (de famílias, trabalho, relações em geral), bem como rever a maneira como se vive em comunidade, com uma ética ligada à sustentabilidade e à valorização do bem comum. Práticas efetivas de experimentações, a partir de níveis microsociais, teriam o potencial de aplicação em escalas maiores. Em um processo que gera novas práticas micropolíticas e microsociais, novas solidariedades geram um aumento de conhecimento, cultura, sensibilidade e sociabilidade, para novos modos de produção de subjetividade, que dizem respeito a sistemas de valor. Dessa maneira, formam-se novos sentidos e novas raízes de arranjos produtivos (GUATTARI, 1990).



A partir do proposto por Guattari (1990), Manzini (2017) e Krenak (2019), o presente trabalho considera a necessidade de transformação em nossos modos de vida, questionando-se sobre como romper com o atual padrão, a partir do desejo de experimentar novas formas de viver e produzir de maneira colaborativa, e conseqüentemente promover uma onda de inovação social. Assim como Manzini (2017) propõe, o trabalho considera que reavaliar as formas de organização e operação de trabalho tal como conhecemos hoje em dia seria um exercício de estímulo para a transformação dos sistemas e para a organização da sociedade.

### **2.1.2 A produção e o consumo de moda**

O trabalho em questão direciona-se a uma área específica de produção e consumo: a moda. A indústria têxtil de vestuário e acessórios é responsável por uma parcela significativa de produção na economia mundial e também de impactos ambientais negativos (FLETCHER; GROSE 2011). Com um custo diluído e valores acessíveis para uma grande parte da população, o consumo de vestuário se multiplicou e conseqüentemente esse mercado se expandiu. O ciclo que se mantém hoje emprega profissionais e impulsiona a economia, entretanto, atua de maneira irresponsável. São comuns casos de exploração de pessoas no mercado de trabalho, em situações análogas à escravidão, por grandes redes varejistas internacionais, que ocorrem também no Brasil. A título de exemplo, na cidade de São Paulo, um grupo de bolivianos ganhavam R\$ 2 por cada peça produzida em espaços de costura terceirizados por empresas contratadas pela Zara. O episódio teve como consequência protestos e boicotes de consumidores (TORRES; FACHIN 2020).

Essa forma de atuação na indústria baseada na velocidade e em altas demandas de produção, desrespeitosa e pouco ética, desvaloriza a força de trabalho ao mesmo tempo em que exaure o meio ambiente (FLETCHER; GROSE 2011; GWILT, 2014). O ciclo insustentável no qual o setor da moda apoia-se precisa se transformar para que tenhamos uma redução nos impactos socioambientais. Os valores das organizações, empresas e indivíduos que fazem parte do mercado da moda precisam ser redefinidos para que tenhamos uma atividade mais saudável e justa.

### **2.1.3 Projetar para um impacto sistêmico positivo**

Na intenção de repensar formatos, produtos e serviços na moda, podemos nos apoiar nos fundamentos do design estratégico, que traz em si uma nova forma de projetar, diferente daquela que caracteriza o design industrial, o qual atua com o produto como centro de sua projeção. O design industrial tem em sua cultura um olhar para funcionalidade, estética e comercialização de um produto, com foco em seu usuário. Já o design estratégico atua em uma perspectiva sistêmica, com um olhar para soluções que tenham um impacto positivo em seu ambiente, podendo ser representados por novos sistemas, produtos ou serviços. Em sua atuação, o designer estratégico projeta processos e soluções, considerando todo contexto de necessidades e impactos relacionados à demanda, seus usuários, o meio ambiente, seu contexto de atuação. Atua, além disso, na interligação de condições culturais, sociais e econômicas e traz em seus conceitos a projeção para transformações sociais de forma sistêmica, na intenção de promover bem-estar e o desenvolvimento de valores coletivos, ao mesmo tempo em que empodera seus participantes (MERONI, 2008).

Nessa compreensão, o design estratégico (DE) parte da análise de contextos e interpretação de estruturas de significado. Age no reposicionamento ou na reestruturação de problemas. Desenvolve projetos que integram produtos, serviços e comunicações – o chamado Sistema Produto Serviço (SPS) – com o qual uma organização se apresenta ao mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia (ZURLO, 2010). O DE trabalha repensando os sistemas de produto e serviço existentes, para propor reorganizações estratégicas e redesenhos. Projeta novos formatos, que sejam sustentáveis, flexíveis, abertos e respeitem suas redes de atores, estruturando redes saudáveis e ativando relações positivas para a sociedade e o meio ambiente.

Na perspectiva do design estratégico, é importante a atuação de diversos atores, ligados direta ou indiretamente ao projeto em questão, que entrevê a colaboração de todas as pessoas que possam contribuir para o processo de projeto, não apenas de designers. As práticas do DE operam de maneira que vai além de uma sensibilidade em suas relações sociais. É sobre atuar respeitando valores e culturas locais, e, a partir disso, desenvolver ou preservar a sustentabilidade

ambiental (MERONI, 2008). O sucesso do processo está na geração de valor reconhecido pelas pessoas e sociedade através de sua ação (ZURLO, 2010).

Quando aplicado a ambientes organizacionais, o design estratégico observa as relações e o contexto em que se encontram, para, a partir dessa perspectiva, projetar cenários possíveis. Os cenários possibilitam a sugestão de articulações, estruturas, técnicas, conhecimentos e ferramentas para a rede em questão, com o intuito de suprir as diversas necessidades existentes e gerar valor entre os atores da rede observada (ZURLO, 2010).

Para estimular novas visões e valores compartilhados, os designers projetam soluções habilitantes, que Meroni e Sangiorgi (2011, p. 173) definem como “[...] soluções técnicas e artefatos”, as quais estimulam a cooperação entre os indivíduos para obter resultados em contextos específicos. São consideradas pelas autoras soluções desenvolvidas de modo coletivo, que ativam a qualidade nas relações e formas colaborativas, além de fazer uso da tecnologia de fácil alcance para que tais práticas beneficiem a todos os envolvidos, sendo uma alternativa viável e eficaz para a realidade a ser aplicada.

O presente trabalho tem como objeto de pesquisa a CÓS - Costura Consciente, a qual é uma organização colaborativa, que se desenvolveu com base nos conceitos de colaboração e codesign do design estratégico. Foi criada como um grupo de costura colaborativo, para atuar como um espaço de acolhimento feminino e desenvolvimento técnico e relacional por meio de produções têxteis, na intenção de fazer uma transformação social por meio da moda. A organização surgiu da necessidade de contar com empreendedores da moda sustentável, que sentiam a escassez de pessoas habilitadas em corte e costura para trabalhar com ética e transparência em uma pequena escala. A necessidade das marcas locais existia como consequência da desvalorização do ofício da costura que provocou uma evasão no setor.

Na busca por estimular novos modos de atuação, organização e valores sustentáveis no consumo e na cadeia produtiva de moda, a presente pesquisa pretende responder à questão: **Quais os valores e princípios em que a CÓS - Costura Consciente se fundamentou para se desenvolver como um modelo colaborativo na cadeia da moda?**

O estudo em questão teve início por meio de uma observação participante, na qual foi possível acompanhar a CÓS em seu primeiro ano de atuação. De natureza

qualitativa e exploratória, a pesquisa segue com a análise e o entendimento de como o design estratégico colabora na formação e nas atividades de uma organização colaborativa.

## 2.2 OBJETIVOS

### 2.2.1 Objetivo Geral

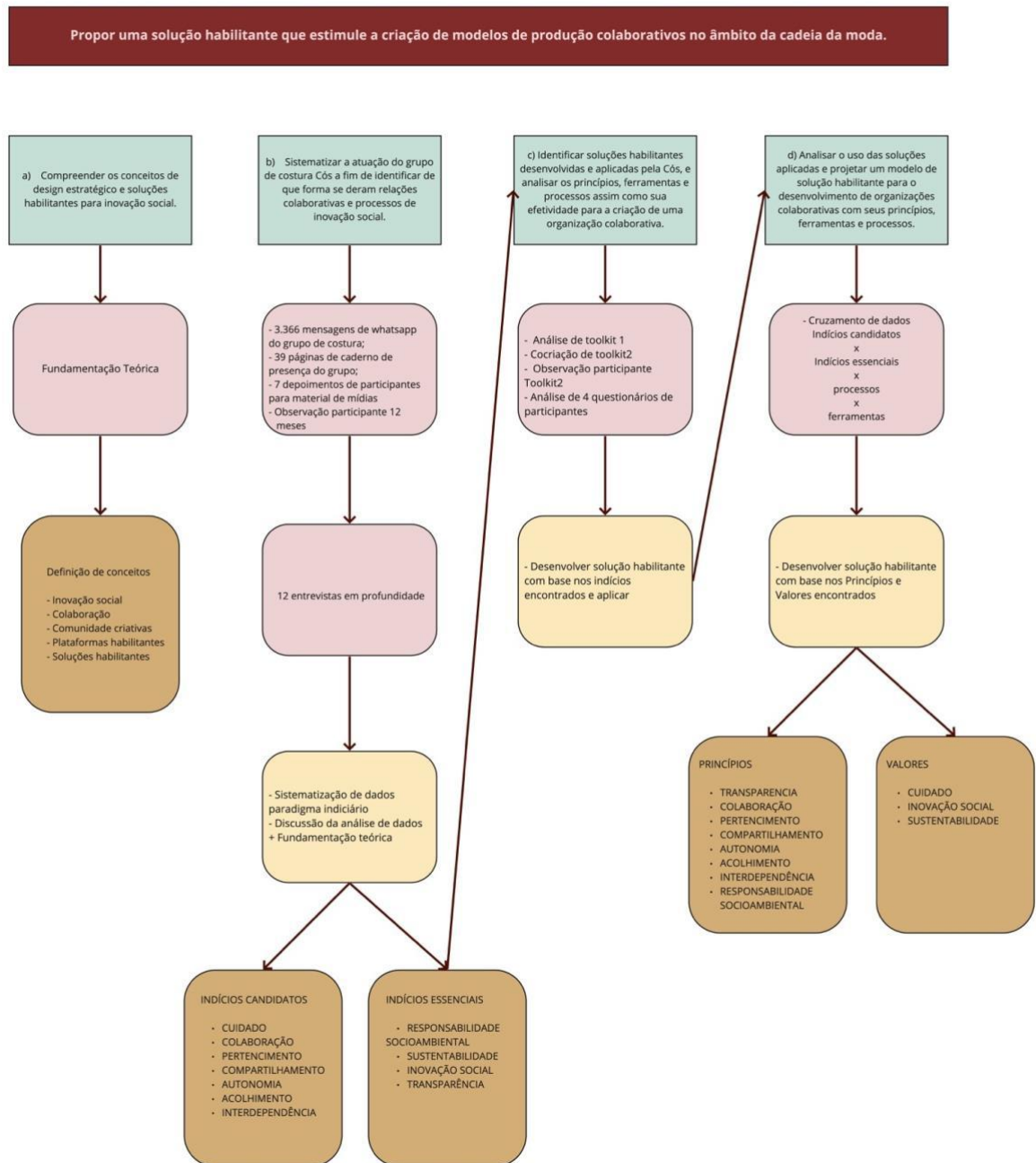
Nesta pesquisa, pretende-se, como objetivo geral, propor uma solução habilitante que estimule a criação de modelos de produção colaborativos no âmbito da cadeia da moda, a partir do estudo da CÓS – Costura Consciente.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- a) compreender os conceitos de design estratégico e as soluções habilitantes para inovação social;
- b) sistematizar a atuação do grupo de costura CÓS a fim de identificar de que forma se deram relações colaborativas e os processos de inovação social;
- c) identificar soluções habilitantes desenvolvidas e aplicadas pela CÓS e analisar os princípios, as ferramentas e os processos, assim como sua efetividade para a criação de uma organização colaborativa;
- d) analisar o uso das soluções aplicadas e projetar um modelo de solução habilitante para o desenvolvimento de organizações colaborativas com seus princípios, ferramentas e processos.

Figura 2 - Esquema de uma solução habilitante



Fonte: elaborado pela autora (2021).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Existe hoje uma urgência de novos comportamentos relacionados à cadeia da moda, à sua produção e ao seu consumo. Desse modo, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de estimular uma prática mais limpa e ética na moda. Além dessa questão, percebe-se que existe hoje uma escassez de estudos na área

de moda e design para inovação social. Em práticas criativas como design, é muito comum prototipar e desenvolver inovações, porém, essa ainda é uma prática considerada em desenvolvimento quando se trata de estudos acadêmicos (MURATOVSKI, 2016) e dos registros de processos para gerar insumos e conhecimento. Esse fato impacta também nas escolas de design de moda, que hoje buscam inserir em suas disciplinas uma abordagem com viés de sustentabilidade, entretanto, a produção acadêmica ainda é insipiente (VIEIRA, 2015).

Para investigar a relevância do assunto proposto e as produções acadêmicas existentes, foi feita uma busca por palavras chave como “moda”, “inovação social” e “modelos alternativos da moda”, em sites de busca de artigos acadêmicos, como *Google Acadêmico* (GOOGLE..., [2021?]), *EBSCO* (SAIBA..., [2021?]) e *Periódicos Capes* (PÁGINA..., [2021?]). Dentre os poucos estudos publicados, foram encontrados trabalhos e iniciativas sobre moda e sustentabilidade com foco em produto, estrutura de negócios, soluções para produção e descarte e como obter uma cadeia produtiva ecoeficiente. Entretanto, o elemento social de bem-estar e ética da cadeia produtiva, por muitas vezes, aparece como coadjuvante.

O foco na questão social é um pouco mais presente no Fashion Revolution fórum, evento com encontros para debates de pesquisas acadêmicas na área do design de moda e sustentabilidade que se iniciou em 2018:

Fashion Revolution Fórum é uma plataforma idealizada pelo Fashion Revolution Brasil com o objetivo de fomentar a pesquisa e o desenvolvimento sustentável na indústria da moda. É o primeiro do Brasil criado exclusivamente para analisar os possíveis cenários, desafios e soluções dentro dos diversos sistemas que envolvem moda e sustentabilidade (ARTUSO, 2018, p. 08).

O fórum ressalta a relevância de disseminar a prática do design de moda para sustentabilidade e principalmente o registro de pesquisas acadêmicas. O fórum organizou três categorias de estudos: modelos de negócio, comportamento de produção e consumo e uso de materiais alternativos. São questões importantes a serem abordadas, porém, mais uma vez, percebeu-se poucos estudos com foco em inovação social na cadeia da moda.

Dentre os poucos trabalhos localizados na busca on-line, está a tese da pesquisadora Thais Vieira (2015). A autora abordou um viés de design estratégico para sustentabilidade em seu trabalho, em que elaborou um levantamento de 100 casos de inovação social na moda e fez uso da prática de design de cenários para

compreender como os hábitos de consumo da moda podem se transformar. Na busca da redução de impactos negativos no meio ambiente e na sociedade, a autora ressalta a importância de iniciativas que estimulem práticas positivas na cadeia de moda e afirma que a temática de moda e sustentabilidade ainda é uma área que necessita de investigação e experimentação. A autora considera “[...] necessário que haja reflexões sobre mudanças consideradas radicais, levando-os a reconhecer possibilidades inovadoras em todos os níveis de suas estruturas e não apenas no início da cadeia produtiva da indústria da moda” (VIEIRA, 2015, p. 175).

A desigualdade social sempre esteve presente em nosso sistema (MANZINI, 2017), assim como a necessidade de desenvolver uma aptidão técnica e relacional dos indivíduos para atuação no mercado de trabalho e sociedade. Tal questão se torna mais latente e relevante ao constatar o aumento do desemprego atual e previsto para os próximos meses, além da restrição e do risco no trânsito das pessoas decorrentes da crise gerada pela pandemia de Covid-19. Para novos tempos, repletos de incertezas, é preciso repensar modelos de sociedade e trabalho, e, assim como o caso da pesquisa em questão, gerar conhecimentos e fundamentos para novas economias e organizações na moda.

Nesse contexto, foram identificadas ideias promissoras para inovação social, assim como os exemplos levantados pelos estudos de Manzini (2017) e Vieira (2015). Entretanto, ainda percebe-se uma falta de estudos sobre como as ideias e as iniciativas podem se propagar e prosperar. A partir dessa lacuna, apresenta-se a relevância do presente estudo, que pretende, com foco na cadeia da moda, descobrir estímulos para novas visões e valores compartilhados no sistema, de bem-estar coletivo e individual. Aborda-se, como objeto de pesquisa, a atuação do grupo CÓS na intenção de compreender como atingir uma inovação social por meio de soluções habilitantes que potencializam relações colaborativas.

### 3 O DESIGN ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos que embasam o design estratégico de inovação social, o codesign e as soluções habilitantes. Essa compreensão é necessária como base para a construção de uma articulação desses fundamentos junto ao objeto de estudo da pesquisa.

#### 3.1 CONCEITO DE DESIGN ESTRATÉGICO

O design estratégico é uma abordagem que surgiu no fim da década de 1990, no *Politécnico di Milano*, com a intenção de trazer uma participação ativa do design no desenvolvimento de estratégias organizacionais. Como Freire (2014) aponta, Francesco Mauri e Francesco Zurlo iniciaram as reflexões sobre organizações italianas e conceitos multidisciplinares abordados, e, nesse conceito, o designer passaria então a projetar uma oferta que integrasse produtos, serviços e comunicação para a reconfiguração entre organizações e consumidores (FREIRE, 2014). Nessa direção, passamos a abordar, na sequência, o entendimento de estratégia e organizações em um mundo complexo na perspectiva dos autores que os relacionaram à realidade em que nos encontramos e a necessidade urgente de novos cenários e novos valores (FREIRE, 2014). Isso reforça o apontamento de Zurlo (2010), que afirma ser importante a capacidade de aceitar e interpretar a complexidade, compreendendo as estruturas de sentido, em busca de novos rumos para uma melhora na qualidade de vida, e tornando-os visíveis aos indivíduos da sociedade.

A estratégia em questão seria a de usar a criatividade para confrontar mundos opostos insustentáveis, na busca de soluções que possam ser efetivas para um bem-estar socioambiental, em um ambiente complexo que se transforma a cada decisão individual e coletiva (MAURI, 1996). Zurlo (2010) usa por base a teoria dos jogos para definir qual sentido teria essa “estratégia” do design, um sentido que é ligado, então, a uma tomada de decisão ou à visualização de um conjunto de peças, que, juntas, configuram um contexto. Recursos, atores, relações e as variáveis inesperadas abordadas no contexto estão ligados às tomadas de decisão, as quais redefinem seu curso a cada passo, e, portanto, precisam ser bem – e estrategicamente – pensadas (ZURLO, 2010).



Assim, neste trabalho compreende-se o design estratégico pelo recorte da inovação social. Ou seja, o design estratégico pode contribuir para o desenvolvimento de soluções habilitantes, colaborativamente com as comunidades (MERONI, 2008). Estas operam na direção contrária ao sistema de produção e consumo dominante atual. Operam de modo que facilitem, inspirem e apoiem novas iniciativas ou organizações que atuem com estruturas mais justas e sustentáveis, e que as preservem, as mantendo ativas e financeiramente saudáveis, estimulando um novo tipo de relação, valores e sistemas.

A tendência de mudanças para modos mais sustentáveis de viver é crescente e promissora, ela é vista como uma possibilidade de emergência social e oportunidade de mudança. Ela pode ser uma base para processos de inovações sociais, mas depende de uma série de fatores para sua massificação, e um desses fatores seria a atuação dos designers (MANZINI, 2006).

Por menor que seja esse fenômeno, que ocorre por meio de transformação nos hábitos e na redução do consumo, bem como com base na atenção ao descarte e à responsabilidade pelos seus resíduos, preferências por produtos com ciclos produtivos, compartilhamento de bens entre outras ações podem alimentar futuras mudanças, e os designers podem transformá-lo em visões de cenários sustentáveis possíveis para o nosso futuro (MERONI, 2008). Manzini (2017) ressalta que o designer não pode ser reduzido a um facilitador em um processo de inovação social, ele também pode ser catalisador das ideias cocriadas visíveis, utiliza seus conhecimentos para provocar a transformação de culturas de maneira criativa e sustentável por meio de visões, instiga um grupo a pensar além do convencional. Em um processo de inovação social, o designer pode atuar como um ativador da rede, configurar equipes interdisciplinares, apresentar ferramentas para estímulo de ideação e para discussões no coletivo.

### 3.2 DESIGN ESTRATÉGICO E EFEITOS DE SENTIDO

Para atuar em cenários de complexidade, é necessária uma transição de pensamento. Para Morin (2005), o pensamento simplificador atua de forma limitada ao cenário presente, algo que não tenha variáveis ou particularidades, uma equação simples e de resultado certo. O autor afirma que o pensamento complexo é, de certa

forma, uma estratégia para atuar em ambientes contemporâneos, com um cenário de incerteza.

Podemos considerar que o design estratégico atua como um sistema aberto, que acolhe uma série de pontos de vista e perspectivas disciplinares, gera soluções inovadoras para problemas específicos ou melhorias para uma determinada comunidade. Se depara com as diversas complexidades da sociedade, sejam elas de ordem técnica, processual ou organizacional (ZURLO, 2010). Nesse contexto, a própria projeção passa a ser vista como um “ato complexo”, pois é capaz de exprimir múltiplas visões e expressões da experiência vivida. E é nesse sentido, que o design estratégico propõe um modo para operar na complexidade, atuando com flexibilidade e abertura para novos pensamentos, por meio de modelos interpretativos articulados e visões multidisciplinares: “[...] um discurso no projeto que consideramos crucial e improrrogável e no qual queremos contribuir na exploração das possibilidades e modalidades na dimensão do agir” (MAURI, 1996; p. 24).

O design estratégico pode ser definido como um processo projetual capaz de gerar soluções inovadoras por meio da geração de efeitos de sentido. Diferentemente dos processos de design industrial, que são baseados em resoluções de problemas, esse processo se aproxima mais do entendimento da questão envolvida, configurando-se como um modo de configuração desse problema, para compreender todas as questões que ele envolve, enxergando não só o “como”, mas também o “o que” (MERONI, 2008). Configura-se, portanto, como um design que é considerado próprio para atuar em ambientes coletivos, concretizando seu resultado em uma integração de produtos, serviços e comunicação, que são a representação visível da estratégia (ZURLO, 2010).

Processos inovadores, como Mauri (1996) propõe, se iniciam no reconhecimento do problema e na sua compreensão, o que não é uma tarefa fácil, já que o problema pode se apresentar de formas variadas, podendo assumir um papel eliminável ou de ser um inconveniente necessário, por exemplo. Mauri considera que o processo de reconhecimento e de reconfiguração de maneira original já tem a presença da criatividade e faz parte do processo de projeção.

O sistema produto é considerado por Mauri (1996) como o símbolo de que o homem é um ser construído em base de relações, com seu ambiente cultural, físico e sua realidade. A multiplicidade e a contraditoriedade das suas atribuições de

sentido, os ambientes organizacionais, a experiência projetual e os comportamentos de consumo, são levados em conta durante o processo, assim como a questão ambiental, que se refere diretamente à natureza e às suas implicações ecológicas, contexto que se torna emergencial quando percebemos um mundo entre desastres ecológicos e a luta para o desenvolvimento sustentável e um pequeno “abismo” entre eles, uma realidade instável. Mauri (1996) dirige-se a essa realidade como um “cruzamento polissistêmico”, ou, em outras palavras, como um cruzamento em que o sistema produto é exposto e frágil, tendo em vista que a mudança de contextos é muito mais acelerada que a capacidade de registrá-la. Fabricamos em quantidade elevada produtos que em um curto espaço de tempo têm suas tecnologias ultrapassadas, muitas não duram meses no mercado, e algumas nem chegam a tempo para participar dele. Percebe-se então que o designer está projetando em um quadro contraditório e caótico, com valores insustentáveis. Manzini, Collina e Evans (2004) argumentam que o foco do design deve migrar de apenas projetar produtos físicos para projetar sistemas de produtos e serviços.

Manzini (2008) considera que, dessa forma, seria possível satisfazer demandas de clientes, enquanto operam a transição das tendências atuais para práticas mais sustentáveis de produção e consumo. Muitos anos depois, é notável uma movimentação para essa transição, entretanto, ainda em fase embrionária, formada por iniciativas que arriscam novas estruturas de atuação em um sistema tradicional. Para isso, é preciso um novo olhar sobre o produto, de maneira que já não seria mais uma fórmula estável, sem uma ordem específica de fatores. Sob essa perspectiva, os produtos materiais são embebidos em significado, acompanhados de serviços e valores (MAURI, 1996).

Uma importante característica do processo de design estratégico é ser participativo. É importante que os indivíduos das comunidades atuem durante todo o processo, agindo de forma colaborativa para somar competências com um objetivo em comum, aumentando a gama de conhecimentos e formação do grupo a partir das habilidades específicas de cada participante (MANZINI, 2017). Sua metodologia desenvolve a habilidade de integrar coletivos, para que colaborativamente criem soluções com o foco no bem-estar da comunidade e seus indivíduos e conseqüentemente uma inovação social (MERONI, 2008). Dessa maneira, o design estratégico atua potencializando as relações, propõe diálogos entre vários atores, e, a partir disso, desenvolve inovações que considerem os interesses, os valores

coletivos e o impacto sociocultural resultante. Sem modelos pré-estabelecidos, o design estratégico não é estático, mas sim aberto e flexível. Atua acompanhando as reais necessidades sociais, ambientais e as reações que ocorrem durante o processo (ZURLO, 2010).

Zurlo (2010) considera que está na natureza do design saber interpretar a complexidade, visualizar as estruturas de sentido, tangibilizar caminhos e abrir diálogos para a gestão de processos colaborativos de escolhas nas organizações. O autor descreve três capacidades do designer estratégico:

- a) a capacidade de ver, que permite uma visão que vai além do que é exposto pelos indivíduos, diz respeito a reconhecer as necessidades tácitas das pessoas para que possam ser transformadas em inovação;
- b) a capacidade de prever, que se refere à prática de uma antecipação crítica de fenômenos e cenários do futuro. Esses cenários são considerados por Freire (2014) como contextos alternativos que respeitem os direitos sociais e as limitações ambientais, com base nos recursos existentes do contexto, tais como: tecnologias disponíveis e oportunidades de conexões. O prever está ligado à dimensão criativa, contempla a imaginação e a suposição de cenários futuros na intenção de criar contextos considerando como os usuários se comportam com os produtos-serviços desenvolvidos (ZURLO, 2010);
- c) a capacidade de fazer ver, a que transforma o designer em um sintetizador, um mediador que utiliza ferramentas de representação para que todos possam visualizar os possíveis cenários e soluções. Para essa representação, podem ser usados protótipos, encenações, imagens, montagens, tornando o entendimento mais claro do que sai da imaginação, que ganhará forma mais tangível, auxiliando os indivíduos e os grupos nas tomadas de decisões (ZURLO, 2010).

Franzato (2011) propõe uma quarta capacidade do designer estratégico, que vai além do fazer ver: o fazer. O fazer diz respeito a sair da concepção e a partir para a execução do que foi desenvolvido nos processos anteriores. O pesquisador reflete ainda que seguir com a participação dos atores de forma colaborativa nessa implementação é determinante para o sucesso do projeto e considera que o processo de fazer desencadeia formas de reações a partir de ações prévias da

interação, dependendo dos agentes e do ambiente, mostrando mais uma vez que os processos são complexos e por vezes imprevisíveis (FRANZATO, 2011).

Freire (2017) avança na proposta de Zurlo (2010) e Franzato (2011) ao considerar o design estratégico como um método que aceita e tem a finalidade de atuar em contextos com incertezas, imprevisibilidade, contradições, por meio de um diálogo de cooperação entre atores diversos que desenvolvem uma solução em que eles mesmos serão contemplados. É considerado pela autora como um processo importante no desenvolvimento de novos sistemas organizacionais, ocorrendo de maneira não linear e interativa. Para a autora, o processo pode ser separado em cinco momentos de uma criação coletiva e multidisciplinar: inspirar, imaginar, inventar, implementar e incubar.

Nesse processo, o designer e os atores envolvidos podem atuar em diversos momentos do desenvolvimento, sem que seja preciso uma formação profissional, entretanto, seu papel é alterado ao longo dos processos dos quais participam. Freire (2017) identificou os seguintes papéis: antena, visionário, experimentador, conector e empreendedor. O processo do design estratégico é visto como uma forma de identificar questões de modo colaborativo, com as características de visualizar, desenvolver, implementar e tornar autônomas as possíveis mudanças, apoiando sua continuidade mesmo na ausência do designer que foi catalisador no processo. Ao fim do processo descrito, o designer estratégico pode acompanhar o projeto como mentor, mesmo à distância, dando suporte às necessidades das organizações na implementação das estratégias.

Se o processo do design estratégico é diretamente ligado a uma atuação em conjunto com os beneficiados de maneira colaborativa, é importante também a compreensão de como essas relações de colaboração se dão, da forma como elas podem ser estimuladas, de qual o benefício de organizações colaborativas e da razão pela qual essa nova forma de atuar pode ser um caminho para a transformação e a inovação social. Para essa compreensão, na seção a seguir serão aprofundados os conceitos de inovação social, colaboração, comunidades criativas, plataformas habilitantes e suas soluções.

### 3.2.1 O design estratégico e a colaboração

A necessidade de construir novos sistemas e relações mais sustentáveis traz em si a necessidade de uma visão espontânea de responsabilidade social. Uma responsabilidade dos próprios indivíduos da sociedade em reorganizar os sistemas com uma visão sistêmica e coletiva, afinal, o futuro precisa fazer sentido para todos, do contrário, seguiria insustentável (MAURI, 1996). Nesse contexto, os indivíduos atuam além de meros usuários, passam também a colaborar com sua capacidade de promover uma melhora na qualidade de vida coletiva (MANZINI, 2008). Para Meroni (2008), a prática criativa deve ser democrática, mesmo que não haja uma formação profissional. A autora considera que todas as pessoas são capazes e bem-vindas a projetar. Mesmo de forma não profissional, todos têm o direito de ser criativos, podem e devem projetar, se tornando, então, designers difusos. Os designers difusos têm a possibilidade de participar em todas as fases de um processo de design; a projeção e a inovação são etapas que envolvem os participantes, tornando a sua experiência colaborativa mais rica e efetiva no desenvolvimento de um senso de compartilhamento dos objetivos do grupo.

Em um sistema em que a economia favorece apenas uma pequena parte da população mundial, enquanto a outra maioria se encontra vulnerável a problemas sociais, como pobreza, desastres ambientais, guerras e tantos outros, Manzini (2017) considera a busca do bem-estar como uma chave para a redução do consumo e a colaboração como modo de ação. Nesse cenário, o autor defende, ainda, a importância de que a sociedade atue de maneira ativa e colaborativa entre suas organizações (ONGs, órgãos públicos e privados) e delas com os indivíduos em seus microimpactos.

As formas de colaboração são variadas, assim como são diversificadas as suas motivações (MANZINI, 2017). Assim, ao tempo em que uma sociedade que foi impactada pela industrialização, e tradicionalmente atua de maneira individualista, começa a redescobrir a força oriunda de ações coletivas, uma sociedade menos impactada pela indústria busca se flexibilizar com modelos de colaboração intencional. Para Mauri (1996), o projeto coletivo estimula a reflexão e a reorganização de laços coletivos, experiências focadas em projetos de estratégia são essenciais para um novo sistema, sua ocorrência é possível em todo lugar, e

são capazes de estimular uma criatividade sustentável pelo mesmo grupo em que atua.

As práticas colaborativas podem aparecer em todas as fases do design, desde o entendimento das questões até a prototipagem e a experimentação de um SPS (sistema-produto-serviço). Essa atuação é muito importante no processo, visto que o desenvolvimento de novas soluções envolve uma interação contínua entre desenvolvedores, usuário, fabricantes e parceiros (MERONI; SELLONI; ROSSI, 2018).

A colaboração é definida por Meroni (2008), como codesign. Ela compreende uma reorganização nas atuações dos processos de design para um formato aberto e participativo, diferentemente do que ocorre com o design centrado no usuário, o qual mantém o usuário como um objeto de estudo sem contar com sua participação ativa. O princípio básico do codesign é a aproximação dos indivíduos que serão afetados pelas soluções propostas pelo design. Passa a ser uma necessidade e uma oportunidade de se beneficiar da capacidade de “outros” em gerar soluções. Nesse caso, não só os designers especialistas têm a capacidade criativa, a qual se estende a todos que fazem parte do processo. O pensamento estratégico possibilita um entendimento mais profundo de como desenvolver soluções mais efetivas a partir do envolvimento e interações de ideias para um bem-estar coletivo (MERONI, 2008; MANZINI, 2017; SELLONI, 2017). Para um grupo que atua de maneira colaborativa, é preciso que exista o estabelecimento de um laço e confiança no processo, o estímulo de uma reciprocidade no reconhecimento das diferenças. Todos os atores precisam sentir a confiança e o respeito recíproco, além de reconhecer a importância de fazer parte do grupo (MAURI, 1996).

Em outras palavras, o conceito é direcionado à cocriação aplicada na área do design e vinculada à cooperação criativa entre designers profissionais e difusos em um único processo (SELLONI, 2017). Manzini (2017) descreve este como o processo no qual todos podem apresentar ideias, mesmo que essas ideias sejam divergentes entre atores do grupo e gerem conflitos ou tensões. Um processo de design em que os indivíduos do grupo são capazes de ouvir uns aos outros de modo recíproco, com abertura e flexibilidade para mudar de opinião e atuar de modo construtivo para um bem-estar coletivo.

Quando atua de forma coletiva, o designer está aberto a ouvir, compreender, sentir outros pontos de vista de maneira respeitosa, reconhecer e acolher as

diferenças, aprendendo novas visões de pessoas com vivências variadas. Essa atuação amplia os conhecimentos, capacidade criativa e inovações em processos de estratégia (MAURI, 1996). Nesse processo, ouvir é tão importante quanto falar. Portanto, designers devem ser críticos, criativos e dialógicos.

Meroni (2008) considera o designer estratégico como facilitador no processo evolutivo de aprendizado por meio de diálogos entre múltiplos atores de comunidades. Para a autora, fica explícito que a transição em busca de meios sustentáveis depende de uma ecoeficiência nos produtos e serviços, e também de estratégias de mudanças comportamentais na sociedade, uma nova mentalidade compartilhada pela sociedade para que essa sustentabilidade não seja efêmera. O projeto coletivo da estratégia é uma experiência única, por mais que seja composta pelos mesmos atores e mesmas questões, sempre terá um resultado ou debate diferente experimentando novos significados, pois ocorrerão em momentos também diversificados. Os participantes de um projeto coletivo de estratégia precisam manter uma sintonia com o grupo, com respeito, e na intenção de potencializar as habilidades particulares de cada indivíduo (MAURI, 1996). Mauri conceitua que essa ação coletiva precisa deixar espaço para que os participantes experimentem, se expressem e atuem de modo transdisciplinar para produzir inovação por meio de convergências e divergências.

### **3.2.2 O design estratégico e a inovação social**

Para Manzini (2017), a inovação social é um meio de trazer novos caminhos viáveis para lidar com questões sociais que são considerados por muitos como intratáveis. Questões como epidemias mundiais (como a pandemia atual de Covid-19), desigualdade social acelerada, envelhecimento da sociedade e crises em ideias predominantes de bem-estar, trabalho e modelos de produção. Para essas questões sociais, pode-se perceber que as soluções atuais sugeridas pelos governos e pelo mercado não se apresentam de maneira eficiente, ficando aparente a necessidade de novas soluções que rompam com modelos econômicos predominantes e desenvolvam novos modelos e organizações sociais (referente à própria organização da sociedade) capazes de trazer um equilíbrio socioambiental.

Freire (2015) ressalta que essas novas estratégias organizacionais para conduzir uma transformação social são promovidas por meio de diálogos, na



intenção de gerar valores e visões sustentáveis compartilhadas pelos grupos da sociedade. Para a autora, é preciso que as soluções estratégicas possam transpor a lógica atual competitiva de mercado. A inovação social atua e tem impactos diferentes de outras inovações, ela propõe novos modelos de cooperação e colaboração e nem sempre pode ter seus resultados mensurados com métricas e métodos mercadológicos como as de inovações econômicas por exemplo (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Esses novos modelos complexos organizacionais têm como finalidade dissolver polaridades “[...] do público e privado, local e global, consumidor e produtor, das necessidades e desejos” (MANZINI, 2017, p. 26) e ocorrem em um contexto em que não apenas são necessários, mas também fazem emergir um desejo de mudança vindo da própria sociedade, que passa a participar ativamente desse processo de transição, pois almejam esse “novo mundo” (MERONI, 2008). Essas mudanças positivas de comportamento são protótipos de futuras inovações potenciais que podem ser consequência das hipóteses e das visões que o design estratégico pode propor e fomentar (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

No viés do design estratégico, a inovação social é proposta a partir de uma recombinação de recursos já existentes na sociedade, gerando formatos que possam reorganizar e solucionar questões sociais decorrentes de nosso sistema atual (MANZINI, 2017). Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) consideram que os métodos para inovação social precisam ser uma propriedade comum a todos e devem envolver conhecimento compartilhado. As inovações sociais atuam no sentido contrário a um sistema estruturado, e as chances de serem bem-sucedidas aumentam quando as experiências são compartilhadas e pensadas onde seriam mais bem aplicadas.

Mauri (1996) propõe que a inovação pode emergir de uma pequena mudança, com base em algum fator que atue com uma descontinuidade, em qualquer nível do processo. O autor considera que a inovação pode ser desencadeada a partir de transformações em níveis secundários, descobertas de sinais, problemas aleatórios ou de propósitos latentes das organizações. Nesse contexto, o que importa não é a dimensão da mudança em si e sim o potencial que ela tem de estimular uma auto reorganização, sem consequências previstas, mas com sentido e direção. Reformular um problema existente, entendido por um novo ângulo, nos leva a resultados diferentes dos convencionais (MANZINI, 2017). Esses recursos podem

ser um capital social, habilidades sociais ou tecnologias. Manzini (2017) define a inovação social como novas ideias, produtos e serviços que estimulam novas relações sociais para construção de alternativas sustentáveis de existir de maneira colaborativa. “Em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e também ampliam a sua capacidade de ação” (MANZINI, 2017, p. 25).

Não se trata de configurar um novo sistema, diferente do atual, mas de reconhecer algo que imaginamos pertencer a um novo formato para o sistema técnico existente e desigual. “Quanto mais os sistemas técnicos se inserem na sociedade, mais rápido e abrangente será o seu impacto nos sistemas sociais que operam” (MANZINI, 2017, p. 27).

O design estratégico é um método que define novos caminhos, se perguntando “para onde ir” e não só o “como ir” (MERONI, 2008). Em outras palavras, seria um meio de descobrir para onde vamos e como precisamos mudar para chegar lá. Para Manzini (2017), a inovação social sempre existiu e nos dias de hoje está cada vez mais presente. É um fenômeno que cresce junto à evolução da tecnologia da informação, que estimula novas relações, e também pelo sentimento de mudança e transformação que os indivíduos vêm almejando, uma necessidade de reinventar a si e o ambiente no qual se vive. Para Mauri (1996), Zurlo (2010), Manzini (2017), Meroni (2008), Franzato (2011) e Freire (2017), é necessário, hoje, potencializar um novo sistema que se sustente. Os autores consideram que a atuação do design estratégico está atrelada à preocupação com o meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Inovações impulsionadas por mudanças de comportamento emergem tipicamente de processos conduzidos em um formato chamado de *bottom up*, que significa “de baixo para cima”. Esse conceito refere-se a uma mudança iniciada pelos indivíduos que a almejam, quando as comunidades estão diretamente envolvidas no processo (MANZINI, 2014) e sugere que as transformações se dão a partir da participação das pessoas que vivem a realidade de produção e uso desse sistema produto-serviço, pois são esses indivíduos que, em muitos casos, serão os condutores das inovações de tecnologia e produção com bases mais sustentáveis (MERONI, 2008). Manzini (2017) ressalta que o Estado também deveria ser um parceiro ativo e influente no processo de inovação social junto a cidadãos e empreendimento sociais. No mesmo pensamento, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) admitem que políticas públicas e leis têm mais chances de atingir uma larga

escala de mudança do que pequenos grupos comunitários, entretanto, a eficácia se dá quando há uma combinação de ideias de fontes variadas. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) afirmam que a maioria das transformações sociais envolve alianças entre indivíduos criativos que carregam ideias e energia para implantação, junto a grandes instituições que detêm poder e capacidade financeira para escalar as ideias sugeridas.

Ouden (2012) traz em seu estudo o conceito de uma inovação transformadora, que, em sua visão, assim como o design estratégico, só seria efetiva se abordada de maneira sistêmica. A inovação sistêmica vai além de um novo modelo ou serviço, ela traz uma transformação nas relações de poder e transforma visões e pensamentos das pessoas. Essas inovações transpõem barreiras de uma única organização e atuam com um processo aberto (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Ouden (2012) afirma que essa inovação só seria possível quando considerados os quatro níveis no contexto da inovação definidos por ela: usuário, organização, ecossistema e sociedade. Para a autora, uma transformação social não se dá se considerarmos apenas um dos níveis apresentados, é preciso que contemple a todos, além de gerar um valor econômico nas organizações, proporcionar uma melhora na qualidade de vida dos usuários, da sociedade, e, assim sendo, resultar em uma evolução positiva e sustentável de ecossistemas.

Manzini (2017) considera o design para inovação social como tudo que o design especializado pode contribuir em um processo de codesign. Um design entre *designers difusos*, que são considerados por ele como todos os indivíduos que são capazes de projetar, e *designers especialistas*, que têm formação profissional na área. O codesign se dá por meio de diálogos que estimulem e orientem processos de transformações sociais sustentáveis, envolvendo uma transformação sociotécnica (MANZINI, 2017). A inovação social dirigida pelo design seria uma inovação que é liderada pelo designer em um processo de configurações de problemas sociais e busca de soluções (OLIVEIRA; FREIRE; FRANZATO, 2015). Manzini (2017), Ouden (2012), Freire (2015) e Verganti (2009) consideram que o processo da inovação social ocorre com o suporte de diálogos estratégicos, estimulando um valor sociocultural para um objetivo final em comum que altere cenários indesejáveis com base em futuros possíveis.

### 3.2.3 Comunidades criativas, plataformas habilitantes e suas soluções

Manzini (2008) afirma que, apesar do cenário insustentável, algumas percepções estão mudando, e, sobre isso, refletem que o sistema atual dominante provavelmente não irá muito longe. Percebe-se então um fenômeno de transição ocorrendo, outras ideias e formatos para uma reorganização do sistema começam a circular. Após mais de uma década do início desse fenômeno, inúmeras iniciativas surgiram e inspiraram uma nova forma colaborativa de existir: iniciativas como estações de trabalho colaborativas, grupos de moradias compartilhadas ou pequenos produtores de alimentos se reorganizando para uma nova forma de distribuição e serviços de compartilhamento (MANZINI, 2008). Para os autores, essas ideias, experiências e oportunidades emergem como uma nova opção diante da crise decorrente dos atuais formatos de produção e consumo, conectados a uma noção de bem-estar pautada pelo consumo, em um sistema insustentável, se consideramos que apenas uma pequena parcela da população mundial consome quase todos os recursos do planeta.

Na busca por um equilíbrio socioambiental, são necessárias mudanças e soluções. Quando é nítido que a demanda dessas soluções é crescente e os governos falham em atendê-las por completo, indivíduos que almejam uma mudança passam a se organizar, criando grupos em busca de soluções para as questões que os atormentam. Esses grupos de “transformadores” agem de maneira inovadora e não convencional, sendo chamados de “comunidades criativas” (CONDITIA; FRANQUERAB, 2008).

As comunidades criativas desafiam as maneiras tradicionais de fazer as coisas e introduzem novas formas, bem diferentes das usuais e, em sua maioria, mais sustentáveis, com a intenção de solucionar um problema. Geralmente, fazem escolhas tecnológicas e organizacionais com vantagens ambientais visíveis, como o uso de energia renovável, consumo de alimentos regionais e sazonais orgânicos, o uso cuidadoso de recursos naturais, desenvolvendo serviços colaborativos e criando ligações diretas dos produtores aos consumidores (CONDITIA; FRANQUERAB, 2008). Uma comunidade criativa é formada por indivíduos que, juntos, buscam novos formatos para que seu ambiente e existência promovam um bem-estar para os que estão ligados a ela. Seu surgimento não é um fenômeno simples, na maioria dos casos, ele não se dá de forma espontânea, emerge como um resultado de

ações preliminares com o grupo de indivíduos, que precisam de estímulo para que ocorram (MANZINI, 2008).

Para Manzini (2017), uma comunidade criativa que se desenvolve e evolui em suas ações se transforma em uma organização colaborativa. Para o autor, em cada nova ideia de uma organização colaborativa existe uma comunidade criativa. Comunidades criativas que se desenvolvem por meio de colaborações de todas as partes envolvidas a fim de obter um resultado que não conseguiam obter sozinhas têm a capacidade de produzir valor social mais amplo. Elas se caracterizam pela sua abertura a novos participantes e a ideias que possam trazer benefícios sociais econômicos e ambientais para a comunidade. Assim como também pela liberdade de escolha de seus indivíduos e sua participação espontânea nas ações propostas pelo grupo (MANZINI, 2017).

Essas organizações colaborativas são vivas, estão em constante transformação. Para o seu surgimento, prosperidade e replicabilidade, são necessários ambientes favoráveis. Para Manzini (2017), esse ambiente favorável deve ser constituído de entidades distintas operando em escalas variadas e passa a ser chamado de “ecossistema habilitante”. As organizações colaborativas e seus projetos, unidos a outras ações, entidades e comunidades criativas, constituem um *ecossistema habilitante*.

As *comunidades criativas* inseridas em *ecossistemas habilitantes* estão abertas para se desenvolver e estimular habilidades diversas em seus indivíduos e na própria organização para a resolução de problemas sociais, e melhora no bem-estar coletivo. Ecossistemas que habilitam contam com recursos que são nomeados de “plataformas habilitantes”, as quais agregam um conjunto de soluções para questões socioambientais.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 138, grifo nosso) definem essas plataformas como intermediações para “[...] *dar às pessoas as ferramentas e recursos de que precisam para se organizarem*”. O designer age no processo de desenvolvimento dessas ferramentas, partindo de princípios de abordagens de codesign, envolve os membros de comunidades em que serão aplicadas e os convida a participar da concepção e implementação de possíveis soluções (MERONI, 2008). Quando indivíduos se unem e participam do desenvolvimento de um design colaborativo, o foco se desloca dos indivíduos para as comunidades. O novo direcionamento passou a ser chamado por Meroni (2008) de Community

Centered Design (CCD), que sugere a projeção, a concepção e a implantação de soluções com foco em comunidades.

Nos conceitos do design estratégico, os projetos que compreendem plataformas habilitantes podem apresentar-se em formato de produto-serviços que sejam aptos à aplicação em cenários diversos, de comunidades ou organizações (MANZINI, 2008). O ideal é que tenham um formato flexível e adaptável a diferentes contextos e suas particularidades, para que assim possam ser replicados em outros ambientes. Uma plataforma habilitante é considerada um conjunto de elementos materiais e imateriais, que, implantados em um certo contexto, tenham a finalidade de potencializar a melhora do bem-estar social, ativando canais criativos, novos olhares e valores compartilhados (CONDITIA; FRANQUERAB, 2008).

Meroni (2008) considera que a eficiência social do sistema aumenta se os usuários atuarem em uma economia de reciprocidade, de modo que consigam transmitir a outros indivíduos de alguma forma o que desenvolveram. Acompanhando essas comunidades de designers difusos, há a necessidade de um profissional que tenha o papel de catalisador e organizador do projeto, que pense estrategicamente e entenda como aproveitar os recursos e as habilidades disponíveis para um ganho de um senso de envolvimento, ativação, ideias compartilhadas e bem-estar social (FREIRE, 2014). Em outras palavras, é preciso contar com um profissional que tenha desenvolvido variadas competências e, por formação, consiga materializar as ideias do grupo. Freire (2014) sugere que o designer, por sua cultura projetual, seria uma figura capaz de atuar nesse papel.

Comunidades criativas atuam com uma mudança de comportamento social de todos os atores de uma rede, inclusive a do designer, que redireciona a sua projeção de solução de problemas para projetar soluções habilitantes com foco em comunidades. O designer como mediador do processo precisa estimular a troca de conhecimentos, promover o diálogo e as relações para convergir um objetivo em comum (MANZINI, 2014).

Essas interações de designers difusos e especialistas em busca de novos caminhos, de opções sustentáveis para resolver dificuldades e de descobrir uma nova forma de viver diferente do padrão dominante, são vistas como um processo de aprendizado social (MANZINI, 2008). Suas ferramentas impulsionam novas ideias, abrem diálogos para compreensão das questões e conexões possíveis, além de utilizar cenários – que podem ser representados de modos variados – para

facilitar a visualização desses processos. Além das ferramentas existentes, o designer estratégico também pode criar novas, se necessário. Entretanto, as ferramentas devem seguir a premissa de serem tangíveis à realidade aplicada, com a possibilidade de partir de alguma ferramenta já existente. Nesse contexto, quanto melhor orientada a projeção difusa, mais efetivo será o resultado do processo e mais rápida e menos dolorosa será a transição para formatos sustentáveis (MANZINI, 2008).

Cantú (2012) considera que comunidades e/ou indivíduos que buscam alcançar novos resultados e uma melhora em sua qualidade de vida podem fazer uso de instrumentos cognitivos, técnicos e organizacionais e usar suas próprias habilidades como vantagem para conduzir uma transformação. A autora complementa a visão de Manzini (2008), que consideram as soluções habilitantes como “intervenções-suporte” desenvolvidas na própria comunidade, de maneira colaborativa, a fim de criar um contexto favorável para uma inovação social. Tais estratégias podem atuar como um filtro ou uma inspiração, já que esse conceito possibilita também a concepção do entendimento de que vida os indivíduos gostariam de ter e esse entendimento pode se tornar em um motivador da estratégia (MANZINI, 2008).

Tais soluções também podem ser identificadas como sistemas que fornecem ferramentas para habilitar as relações entre os indivíduos das comunidades e beneficiar-se de suas capacidades e conhecimentos para transformações positivas (CANTÚ, 2012). Para projetar no âmbito das comunidades, é necessário se aproximar do grupo em questão, perceber sua realidade de maneira empática, iniciando uma relação próxima de compreensão e necessidades reais de seus membros e ambiente, para poder colaborativamente habilitá-las no desenvolvimento de soluções e gerar oportunidades de bem-estar coletivo (CANTÚ, 2012)

As soluções habilitantes operam em uma escala local, usando o design para catalisar e ajudar no desenvolvimento e na melhora em uma comunidade, fazendo uso de recursos locais, de forma sustentável e ecoeficiente, em que nem sempre é preciso criar um produto/serviço novo (MANZINI, 2008). No processo de projeção, designers podem fazer uso de técnicas ou artefatos para interagir com as comunidades. O importante é que permitam que os indivíduos do grupo em questão tenham a abertura e a possibilidade de aplicar suas habilidades e conhecimentos para gerar inovações em seu próprio meio, para que então sejam capazes de

solucionar suas questões sociais e buscar oportunidades na exploração dos recursos locais a partir de suas capacidades e habilidades (MANZINI, 2008).

Estimular as comunidades a desenvolver a capacidade de autossuficiência é extremamente importante para que possam conceber e aplicar melhorias por conta própria. Com isso, as comunidades se habilitam para criar serviços, produtos e produtos/serviços que sejam sustentáveis e não dependam da atuação de um designer profissional (CANTÚ, 2012). Manzini. (2008) ressalta que é preciso compreender que quanto menor a habilidade um indivíduo da comunidade, mais o sistema tem o dever de habilitar e compensar essa carência. Ao mesmo tempo, quanto mais habilidoso for o indivíduo, mais simples podem ser as soluções aplicadas. Dessa maneira, seria possível desenvolver e regenerar a habilidade e a competência dos envolvidos no processo. Os indivíduos precisam estar interessados na mudança almejada, pois são eles que irão trazer a realidade que vivem, abrir seus lares e intimidade, doando seu tempo para o processo ser desenvolvido. Portanto, a participação da comunidade deve ser ativa e estimulante junto aos designers (MANZINI; COLLINA; EVANS, 2004).

O bem-estar das comunidades a que nos referimos é relativo, já que atualmente o sentido de bem-estar está atrelado a produtos e serviços que trazem praticidade em seu caos diário, que facilitem a sua vida, não exijam atenção, habilidade ou trabalho em sua aquisição e uso. No atual sistema de produção e consumo, atuamos como consumidores passivos de produtos e/ou serviços que facilitam e, ao mesmo tempo, desabilitam, pois a praticidade traz conforto, não desenvolve alguma prática ou habilidade e faz com que as pessoas se acomodem. Ao mesmo tempo em que buscam esse conforto, os indivíduos também agem de forma contraditória, pois se incomodam com essa inércia e, em alguns casos, sentem falta de agir de maneira menos passiva, superar desafios, desenvolver novas práticas (MANZINI, 2008).

Nesse contexto, percebe-se que em alguns casos é preciso desabilitar hábitos de comodismo para inserir novos hábitos mais saudáveis, desabilitar comportamentos existentes para dar lugar ao novo, trazer um novo olhar, um novo valor. É preciso que a comunidade se mova de sua zona de conforto e passividade para uma zona ativa e atuante (MANZINI, 2008). As ferramentas desabilitantes participam de um processo de longo prazo, atuam com imersão na realidade das comunidades, trabalham com design empático, com o objetivo de desabilitar velhos



hábitos insustentáveis e regenerar a área de atuação para desenvolver atividades projetuais de codesign que sejam habilitantes à comunidade (OLIVEIRA, 2016).

As soluções habilitantes que atuam na promoção de estratégias de comunicação motivadoras precisam também ser atraentes e práticas para os usuários, pois é preciso desenvolver modelos de serviços e negócios estimulantes e que estejam dentro da zona de interesses econômicos e/ou sociais do contexto (MANZINI, 2008). Quando bem projetada, a solução que pode se materializar em um produto ou serviço, pode encorajar a participação dos atores da comunidade, sendo percebida como uma atividade prazerosa, estimulante e recompensadora (MANZINI, 2008). Motivar e despertar interesses nos indivíduos da comunidade é imprescindível para mantê-los ativos, dedicados e comprometidos com a organização.

Na intenção de compreender o contexto, o designer precisa observar, entender como são os espaços, sistemas dos produtos, serviços e infraestrutura na comunidade a ser projetada. Ele precisa avaliar como são suas dinâmicas e as relações e como fazer uma transição para sustentabilidade. Entrevistas e questionários ficam em segundo plano quando se pode vivenciar e registrar as vidas analisadas. O designer como catalisador no desenvolvimento de uma solução habilitante atua de maneira integrativa e criativa, co-desenvolvendo junto à comunidade ideias e direções, materializando-as em formatos cuja visualização seja nítida para os indivíduos do grupo (MANZINI, 2008).

Para envolver indivíduos e gerar uma relação de abertura de diálogo, a ação precisa motivar os participantes, de maneira que eles sintam que o tempo e o esforço que dedicam às organizações compensam (MANZINI, 2008). Uma solução que habilita uma comunidade, que é aberta, flexível a mudanças e motivadora para um coletivo e seus indivíduos, é a base para construir um contexto favorável para a transformação. Para eficácia em seu ciclo, a solução precisa ser projetada de forma estratégica e sistêmica. É importante que as soluções sejam replicáveis, se adaptem a diversos contextos e assim possam apoiar futuros estudos e servir de base para outras transformações sociais (MANZINI, 2008).

As soluções habilitantes contribuem com inovações sociais e com o ciclo de vida mais positivo de uma comunidade criativa (MANZINI, 2008). Isso quer dizer que elas estimulam a atividade de criação de serviços a fim de encorajar a participação de membros da comunidade de forma colaborativa (MANZINI; COLLINA; EVANS,

2004). Para Manzini, Collina e Evans (2004), no desenvolvimento de uma solução habilitante, é necessária dedicação pessoal e tempo. É preciso comprometimento de todos os atores quando se atua de forma ativa em uma comunidade, pois, do contrário, os indivíduos não persistem com um trabalho participativo.

Assim como o design estratégico, as ciências sociais também questionaram e refletiram sobre as desigualdades sociais, a degradação do meio ambiente e a necessidade de promover o bem-estar socioambiental. A partir da percepção de um descompasso significativo entre o desenvolvimento científico-tecnológico e o desenvolvimento social e com o objetivo de solucionar as necessidades da população, emergiram as tecnologias sociais, um conjunto de conhecimentos, processos e métodos de áreas diversas para gerar um desenvolvimento social (MACIEL; FERNANDES, 2011). Tecnologias sociais são “[...] produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social” (RTS, 2007 apud MACIEL; FERNANDES, 2011, p. 151).

Assim como as soluções habilitantes, as tecnologias sociais têm como característica um movimento “de baixo para cima”, quando a própria população se organiza para desenvolver alternativas criativas que acolham suas demandas sociais. Do mesmo modo que as soluções habilitantes, as tecnologias sociais consideram os diferentes contextos em que são necessárias e são pensadas conforme as particularidades regionais e socioeconômicas. A participação dos beneficiários também é fundamental nessa prática, que atua de modo inclusivo para uma sustentabilidade socioambiental e econômica. Se conectam por meio de diálogos e trocas coletivas, o que as aproxima ainda mais do design estratégico, o qual, por sua vez, atua com diálogos estratégicos e compartilhamento de saberes.

A acessibilidade e a viabilidade são características em comum dos dois conceitos, além da necessidade de uma base que reúna essas soluções e as impulsionem. Enquanto as soluções habilitantes contam com uma plataforma para reunir suas práticas, as tecnologias sociais têm a Rede de Tecnologias Sociais (RTS).

Podemos considerar os dois conceitos similares no modo que surgiram no objetivo desejado. Entretanto, quando compreendemos a origem das tecnologias sociais que foram fundamentadas nas ciências sociais, em um país em desenvolvimento, é notável uma ligação direta da prática com políticas públicas. São

direcionadas para comunidades que se encontram em um cenário de exclusão e pobreza, para que tenham a oportunidade de transformar a si e a sua comunidade. Diferentemente do que ocorre nas soluções habilitantes, que são reconhecidas e desenvolvidas por grupos sociais de modo aberto e orgânico, as tecnologias sociais necessitam de uma formalização para considerar sua legitimidade.

Esses dois conceitos de origens diferentes, mas com uma atuação e objetivos similares, reforçam a necessidade e a urgência de reorganizações sociais coletivas e inclusivas, que sejam eficazes e acessíveis para a habilitação dos indivíduos e comunidades com desequilíbrio socioambiental. São a prova de que a academia, em diferentes disciplinas, estuda transformações sociais isoladamente. Desse modo, a partir da compreensão de que os conceitos têm bases na colaboração e na abertura de diálogos, percebemos que a possibilidade de conectar as áreas e atuar de modo interdisciplinar poderia potencializar as transformações sociais.

No Quadro 1, são apresentados os principais conceitos discutidos nessa etapa de revisão teórica.

Quadro 1 - Síntese dos conceitos que fundamentam a pesquisa

CONCEITOS	AUTORES
<b>DESIGN ESTRATÉGICO</b>	
Um processo de projeto com abordagem sistêmica, considerando a colaboração para atuar em uma inovação, na intenção de promover um bem-estar e o desenvolvimento de valores coletivos e o empoderando seus participantes.	De Moraes (2010); Franzato (2011); Freire (2014; 2017); Manzini (2006; 2008; 2017); Mauri (1996); Meroni (2008); Morin (2005) Zurlo (2010).
<b>INOVAÇÃO SOCIAL</b>	
Uma reorganização do sistema existente em busca de um bem-estar e melhora da qualidade de vida na sociedade.	Franzato (2011); Freire (2014; 2017); Manzini (2014; 2017); Mauri (1996); Meroni (2008); Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Ouden (2012); Zurlo (2010).
<b>CODESIGN</b>	
A prática do design em grupos, de maneira colaborativa para transformações sociais promovidas pelos indivíduos de uma comunidade.	Freire (2014); Manzini (2008; 2017); Mauri (1996); Meroni (2008); Meroni, Selloni e Rossi (2018); Selloni (2017).
<b>SOLUÇÕES HABILITANTES E TECNOLOGIAS SOCIAIS</b>	
Dispositivos que utilizem ferramentas para o desenvolvimento de habilidades em sociedade para uma reorganização do sistema de uma comunidade criativa.	Cantú (2012); Conditia e Franquerab (2008); Freire (2014); Manzini, Collina e Evans (2004); Manzini (2008; 2014; 2017); Meroni (2008); Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Oliveira (2016); Maciel e

CONCEITOS	AUTORES
	Fernandes (2011).
<b>MODA E SUSTENTABILIDADE</b>	
A moda com seu novo olhar, para transformação de produção e consumo consciente e em equilíbrio com meio ambiente e sociedade.	Fletcher e Grose (2011); Gwilt, 2014; Vieira (2015).

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No próximo capítulo, apresentaremos o método de pesquisa que foi adotado para analisar a organização colaborativa CÓS e discutir os resultados a partir da fundamentação teórica, para que, assim, possamos projetar uma solução habilitante para organizações colaborativas na moda.

## 4 MÉTODO

O presente trabalho se propõe a responder à seguinte pergunta: **Quais os valores e princípios em que a CÓS - Costura Consciente se fundamentou para se desenvolver como um modelo colaborativo na cadeia da moda?** A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e de natureza aplicada, com base nos fundamentos do design estratégico:

Pesquisa aplicada é um tipo de pesquisa que habilita os praticantes a refletir em e evoluir no próprio trabalho. Este tipo de pesquisa pode ser encontrado em um número de disciplinas variadas, incluindo o design (MURATOVSKI, 2016, p. 119).

Muratovski (2016) sugere que uma pesquisa qualitativa é indicada no estudo de questões sociais, pois o método pode trazer bons resultados por ser capaz de interpretar, captar ideias e emoções dos indivíduos participantes. O autor apresenta o método de *pesquisa pelo design*, se refere a uma *pesquisa aplicada* e tem como finalidade gerar inovação cultural e conhecimento, tanto para os atores envolvidos quanto para o campo do design. O foco se desloca de um resultado para o processo em que será compreendido, deve basear-se em torno de um problema situado em uma prática social. O método foi percebido como adequado para a pesquisa em questão devido à relação da pesquisadora e seu objeto de estudo. O envolvimento intenso nas vivências da CÓS, assim como a experimentação dos conceitos de design estratégico na iniciativa, permitiria um olhar profundo e empático para aproximações com os participantes, assim como suas impressões para novas descobertas.

Para Muratovski (2016), projetar é um método potencial para gerar conhecimento, entretanto, é recente a relação da prática do design a conhecimentos acadêmicos. O uso desse método nesta pesquisa também foi considerado como um meio de estimular essa área de conhecimento.

A conjunção do design e da pesquisa é um pouco contraditória, já que a pesquisa é um processo com regras mais rigorosas e que precisa ser verificada e reconhecida para ter validade. O design, por sua vez, está relacionado tradicionalmente a áreas das artes mais do que a ciência. Essa relação tem sido alterada com a transição das aplicações das práticas de design, que também se inclina ao desenvolvimento de soluções e produtos em equipes multidisciplinares

para problemas cotidianos e reflexões de impactos socioambientais. O mundo segue em constante mudança e seus problemas cada vez mais complexos precisam ser acolhidos em um novo conhecimento de design, que é potencializado por essas relações transdisciplinares (MURATOVSKY, 2016).

Fazer design e pesquisar pelo design não podem ser considerados como uma mesma prática, uma vez que a pesquisa pelo design está ligada ao estudo da prática do design. O design visto como uma disciplina acadêmica que gera conhecimento com suas práticas por meio da observação de atividades humanas complexas.

A pesquisa pelo design apresentada a seguir tem na observação participante (inspirada na etnografia) e na intervenção projetual as suas técnicas de produção de dados. As análises foram produzidas a partir da interação com grupo de participantes em suas atividades, com interações nas práticas do cotidiano. Para a condução de um estudo inspirado na etnografia, é necessário estudar o grupo de pessoas em seu ambiente, acompanhar sua rotina e seu modo de atuação. Esse olhar de dentro da organização é muito rico, revela percepções íntimas e um entendimento mais profundo do contexto e atuação desse grupo. Uma vivência conjunta, transforma a observação, como uma prática natural acompanhando o desenrolar dos processos da organização, suas ações e reações (MURATOVSKY, 2016).

A presente pesquisa é composta de três fases, iniciadas a partir de uma análise dos dados produzidos pelo grupo de Costura CÓS e de dados gerados por meio da observação participante. Essa vivência, com a duração de doze meses, foi registrada em um diário de campo com dados sobre os participantes, coordenadores da organização, clientes e projetos, além de estratégias e aplicações de atividades ou mudanças de atuação no decorrer de sua existência. Foi criado um grupo de aconselhamento composto pela pesquisadora e pelas duas gestoras do projeto, para a identificação da questão de pesquisa e para a avaliação dos resultados. Assim, foram realizados os seguintes procedimentos de pesquisa: análise documental, entrevistas e observação participante.

A sistematização dos dados foi feita com base no método de *paradigma indiciário* (BRAGA, 2008), para atingir o segundo objetivo específico da pesquisa: *Sistematizar a atuação do grupo de costura CÓS a fim de identificar de que forma se deram relações colaborativas e processos de inovação social.*

Após essa sistematização de dados, foi possível gerar uma discussão entre os dados e a fundamentação teórica, baseada na interpretação dos indícios encontrados, a fim de responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa: *identificar soluções habilitantes desenvolvidas e aplicadas pela CÓS, e analisar os princípios, ferramentas e processos assim como sua efetividade para a criação de uma organização colaborativa.*

Na segunda fase da pesquisa, foi criada a solução habilitante de um *toolkit* de costura para desenvolver alunos na técnica de costura com uma atividade que gerasse uma inovação social. A solução que foi prototipada de acordo com os indícios encontrados no primeiro momento da pesquisa foi aplicada e analisada por meio da metodologia de observação participante. Por fim, em um terceiro momento, a partir da experiência da CÓS e do cruzamento de dados entre as duas fases de pesquisa e seus resultados, foi proposta uma solução habilitante para estimular a criação de organizações colaborativas na cadeia da moda.

Quadro 2 - Quadro síntese da metodologia de pesquisa

<b>PESQUISA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA PESQUISA PELO DESIGN (MURATOVSKI, 2016)</b>		
<b>ATIVIDADE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTODO</b>
<b>FASE 1</b>		
- Análise de dados primários por meio de uma análise documental e secundários com entrevistas em profundidade. - Discussão dos indícios encontrados com a fundamentação teórica.	Sistematizar a atuação do grupo de costura CÓS a fim de identificar de que forma se deram relações colaborativas e processos de inovação social.	Paradigma indiciário (BRAGA, 2008).
<b>FASE 2</b>		
- Cocriação de toolkit 2. - Análise com observação participante Toolkit2. - Análise de 4 questionários de participantes.	Identificar soluções habilitantes desenvolvidas e aplicadas pela CÓS, e analisar os princípios, as ferramentas e os processos, assim como sua efetividade para a criação de uma organização colaborativa.	Observação participante
<b>FASE 3</b>		
- Cruzamento de dados entre indícios candidatos, indícios essenciais, processos, ferramentas.	Analisar o uso das soluções aplicadas e projetar um modelo de solução habilitante para o desenvolvimento de organizações colaborativas com seus princípios, ferramentas e processos.	Paradigma indiciário (BRAGA, 2008).

Fonte: elaborado pela autora (2021).

## 4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise de dados em um estudo etnográfico é composta por três etapas: a descrição desses dados, a categorização e a interpretação dos resultados.

Com a intenção de compreender o modo de atuação na CÓS, foram coletados alguns dados produzidos pelo grupo em seu primeiro ano de atuação. Iniciamos o processo analisando 39 páginas de caderno de presença do grupo, o que evidenciou a frequência nos encontros, as habilidades de costura e a intensidade de produções remuneradas praticadas pelas participantes. Seguimos essa análise revisitando sete depoimentos de participantes para material de mídias, o que nos possibilitou a compreensão de motivos para participar das atividades e suas conexões com o grupo.

Consideramos como relevante para essa análise revisar as conversas de WhatsApp do grupo das participantes, as quais somavam um total de 3.366 mensagens. As mensagens apresentavam evidências do contexto do grupo, sendo possível estruturar uma ordem de acontecimentos da organização, a relação entre as participantes e a relação destas com o coletivo.

Dentre todos os dados, a categoria mais relevante de riqueza e volume de informações foram as conversas de WhatsApp. Esses dados tiveram seus conteúdos analisados e interpretados pela pesquisadora com base em um paradigma indiciário (BRAGA, 2008), que será descrito na seção de análise de dados.

## 4.2 ENTREVISTAS

As entrevistas, segundo Muratovski (2016), são capazes de explicitar emoções dos participantes de maneira fidedigna por meio de uma conversa. Entrevistas em profundidade são adequadas nesta pesquisa pelo fato de revelar emoções dos entrevistados, como eles se sentem com determinadas questões. Uma prática que pode fluir e ser assumida como uma conversa, na qual uma resposta pode revelar conhecimentos além da pergunta inicial. Para essa prática, contamos com cinco etapas: preparações preliminares; planejamento do processo de entrevista; preparação das perguntas; preparação da documentação do processo e reflexões da atividade (MURATOVSKY, 2016).



Os entrevistados foram escolhidos a partir dos seguintes critérios de seleção: participantes que atuaram com o grupo em busca de conhecimento por mais de dez encontros; clientes que fizeram pedidos de produção para seus empreendimentos mais de uma vez; clientes que pediram produtos de uso pessoal por mais de uma vez; prestadores de serviço que também foram clientes quando se estabeleceu uma relação trocas de serviços; e as duas gestoras coordenadoras do projeto.

Quadro 3 - Entrevistados selecionados

<b>ATUAÇÃO</b>	<b>SELECIONADOS</b>
Participantes do grupo de costura	Iniciante na costura – J.E, iniciante com envolvimento na comunicação do grupo – J.Z.
Marcas de moda sustentável	Marca de moda <i>plus size</i> A.B.
Parceiros	Parceiro que oferece apoio estrutural – T.I, Parceiro de consultoria de negócio – C.O, Parceiro de editais de transferência de tecnologia social – R.C
Negociação de troca	Serviço de fotografia – G.E.
Clientes produtos particulares	Cliente de reforma de roupas – C.A, Cliente de objetos decorativos – D.U.
Clientes produtos de empresas	Cliente produto de brinde para equipe – B.B.
Gestoras	Gestora idealizadora do projeto – T.M, Gestora integrada no projeto – M.G.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Os participantes selecionados experimentaram relações diferentes com a organização, e cada conexão teve suas particularidades. A seguir, apresentamos nossos entrevistados e a sua conexão com a CÓS.

J.E – Participante do grupo de costura com idade entre 35 e 40 anos, formada em Design. Se aproximou da organização na busca de conexões femininas por meio da moda sustentável e saberes de costura que pudessem gerar autonomia e remuneração. A J.E se manteve produtiva com entregas para CÓS mesmo em momentos remotos de pandemia, sua participação direta com o grupo se interrompeu quando se mudou para outra cidade, entretanto, manteve sua relação prestando serviços de design gráfico para a organização.

J.Z – Participante do grupo de costura com idade entre 25 e 30 anos, formada em Biologia e com interesse em moda sustentável. Se aproximou da organização com o desejo de atuar em um coletivo colaborativo e aprender técnicas de costura, tinha frequência semanal em seu primeiro ano de atuação e se manteve conectada

ao grupo para fins de conhecimento de moda e sustentabilidade. Não tinha necessidade da remuneração extra.

As participantes J.E e J.Z chegaram ao grupo por meio de estímulos diferentes, criaram vínculos com a iniciativa e outros participantes. Mesmo quando desconectadas das atividades cotidianas, seguiram acompanhando e apoiando a CÓS dentro de suas disponibilidades. A contribuição dessas conversas apresenta para esta pesquisa as convergências e as divergências entre participantes, apresentando a diversidade das relações internas do grupo.

A.B – Cliente que experimentou todos os serviços oferecidos pela CÓS, iniciando com a consultoria de desenvolvimento de coleção de sua marca, seguiu com serviços de modelagem e produção junto ao grupo. Com isso, compreendemos que sua entrevista é reveladora do contexto relacionado à construção das relações comerciais e de confiança. A.B pode acompanhar todo processo produtivo de sua marca com estímulo para gerar autonomia em seus processos futuros.

T.I – Parceiro que se aproximou com o interesse nos serviços de logística reversa e ressignificação de materiais que seriam descartados. A confiança dessa organização na CÓS possibilitou a experimentação de formatos produtivos variados, assim como também o entendimento de limitações do grupo para atender a grandes pedidos. A T.I passou por um crescimento que acabou por demandar a desconexão entre a organização e a Cós, entretanto, o grupo seguiu apoiando a CÓS como ajuda em transportes e logística.

C.O – Parceira terceirizada da organização, atuou com consultoria estratégica para negócio de moda sustentável e tem conhecimento de todos os processos e suas vulnerabilidades. Uma parceira que não só prestou um serviço como também consumiu nossos serviços e indica clientes para projetos especiais de ressignificação têxtil.

R.C – ONG parceira que construiu propostas de editais para oferecer educação de moda para mulheres em vulnerabilidade social, acompanha o grupo desde o seu início, quando participava como cliente solicitando embalagens. A R.C, como muitos outros participantes, atuou de maneiras variadas junto à CÓS e manteve uma parceria crescente enquanto havia sentido.

G.E – Esse parceiro foi um dos que desenvolveram uma relação de troca e potencialização mútua. G.E fotografou o grupo para apresentar um bom material de divulgação. Em troca, foram oferecidas roupas sob medida e consertos. Foi uma

experiência colaborativa curta e viável para o grupo, que não tinha recursos financeiros naquele momento.

Nossos parceiros T.I, C.O, R.C e G.E colaboraram com a CÓS em momentos e necessidades variadas e podem nos auxiliar a encontrar evidências sobre seus motivos e anseios da relação com a organização. Do mesmo modo, podem contribuir para a compreensão sobre essas relações serem – ou não – pontuais ou duradouras. E também revelar formatos de relações que foram bem sucedidas ou não.

C.A e D.U – Clientes ativas e entusiastas do grupo, que encontraram com esses serviços um modo de realizar projetos têxteis especiais para o seu guarda roupa e objetos de decoração.

B.B – Além de cliente para projetos pessoais, desenvolveu um projeto de fim de ano para sua equipe, abrindo portas para relações institucionais.

T.M – Uma das fundadoras da CÓS, esteve em todo o desenvolvimento da organização e era responsável pela área de produção. Sua ligação próxima com as participantes revela muitos detalhes dos processos criados na organização.

M.G – Integrou a CÓS organicamente e apresentou o interesse de fazer parte do projeto como gestora. Com amplo conhecimento e experiência com maquinário, costura, educação e materiais têxteis, M.G foi responsável por organizar as áreas de produção e financeiro da organização.

O objetivo das entrevistas foi de compreender as relações entre os atores da rede da CÓS, a partir de perspectivas diversas, para traçar um perfil de como essas relações ocorrem e o que é preciso para o engajamento de atores da cadeia da moda para colaborar para uma transformação social. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado (QUADRO 4), elaborado com base em conceitos apresentados na fundamentação teórica.

O roteiro foi elaborado de modo que os entrevistados pudessem falar e refletir sobre sua relação com a CÓS e suas impressões, de modo que estimule uma conversa livre entre o entrevistador e o entrevistado. A ordem das perguntas leva o entrevistado a relembrar suas atividades, trazendo informações da organização e sobre si mesmo. A entrevista estimula o entrevistado a perceber qual o seu papel como ator nesta cadeia de moda sustentável por meio da sua ligação com a CÓS.

## Quadro 4 - Roteiro das entrevistas

- Conte como você chegou na organização e qual a sua ligação com o grupo.
- O que contribuiu para sua relação com o grupo?
- Como você explicaria a CÓS para uma nova pessoa interessada em fazer parte?
- Como acha que os participantes da CÓS te enxergam?
- O que você espera da organização?
- Qual a sua habilidade que admira?
- Como considera que poderia colaborar para uma melhora na qualidade de vida em sociedade?
- O gostaria que mudasse na sua relação com a organização?
- Existiu algum incômodo durante a relação com a organização?
- Como foi a sua experiência durante o processo de relacionamento, desde o contato inicial até o recebimento do serviço CÓS?
- Há algo que você queira me perguntar?

Fonte: elaborado pela autora (2021).

### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados coletados, foi utilizado o método do paradigma indiciário, que tem como base fazer proposições para um contexto geral a partir de dados obtidos. Para Braga (2008), não existe uma impressão automática da relação de indícios, é preciso fazer uso de articulações e inferências para identificá-las, descobri-las. Para o autor, existem dois níveis dessa percepção: identificar o indício inicial e gerar relações desses indícios com a proposição sugerida por meio de inferências. Esse método de análise traz uma subjetividade que a análise de conteúdo não traz.

Na busca por indícios, faz-se necessário o levantamento detalhado de características do objeto. Na intenção de reduzir, é preciso sinalizar os elementos mais relevantes do objeto de estudo, e distingui-los a partir de pelo menos três determinantes: (1) *o problema da pesquisa*, (2) *as estruturas e processos próprios do objeto ou situação* e o (3) *conhecimento disponível sobre o objeto*. Essas relações preliminares são bases para que seja possível inferir lógicas, processos e estruturas que caracterizam o estudo e para que se consiga perceber o que não está explícito. Esse método faz o uso dos fundamentos abordados para gerar uma problematização.

Para essa prática de análise de dados, é necessário que o pesquisador aproxime seu olhar para as características e os processos básicos de funcionamento do objeto de estudo, relacionados tanto à sua estrutura interna quanto ao contexto

em que se encontram. Desse modo, é possível compreender seu funcionamento com base em uma regra identificada por meio dos indícios acessados e obter respostas para questões do fenômeno estudado.

Esse estudo inicial, que traz indícios hipotéticos, avança então para uma fase de testes que é composta de dois níveis, *(1) observação e estabelecimento de relevância dos indícios* em um quadro perceptivo para estabelecer as relações existentes do objeto e *(2) o enfrentamento da falseabilidade decorrente de objeções*.

O aumento de conhecimento de um objeto por meio de uma pesquisa indiciária se baseia na constatação de uma existência possível de um fenômeno. Mesmo que em pequena intensidade, ela possibilita ao pesquisador a teorização sobre condições sociais desse objeto em um contexto geral por meio de inferências nos indícios pertinentes (BRAGA, 2008).

Nesse método, os indícios levantados são organizados e interpretados, afinal, nem todos eles serão válidos para a pesquisa. Os indícios devem então passar por uma seleção, organização, e, por fim, articulações entre os dados apresentados. Esse percurso potencializa a percepção para realidades complexas.

Um processo difícil de reduzir o objeto a seus indícios mais significativos e essa execução se dão em uma interpretação que vai se construindo com uma série de tensões entre os indícios, indo e voltando nas interpretações, e criando a relação entre eles e o objeto (BRAGA, 2008).

Iniciamos este processo organizando uma planilha e trazendo os pontos que pareciam relevantes nas falas dos entrevistados e conversas do WhatsApp. Foram destacados em um primeiro momento indícios que revelassem as relações entre as participantes da CÓS, e as relações das participantes com a organização. Dentro desses indícios, procuramos também falas que pudessem ilustrar os eventos que reuniam as participantes. Nesse universo, foram encontradas relações de colaboração, compartilhamento, impulso pessoal, características pessoais, relações de coletividade, dentre muitas outras.

Em um segundo momento, foi elaborada uma relação entre as planilhas e se identificou, com isso, como era possível reunir e relacionar os indícios encontrados nos dados coletados e nas entrevistas. Gerou-se, desse modo, uma nova planilha, construída com base em evidências que foram consideradas mais significativas em relação ao objeto e à pesquisa em questão. Nesse processo, a elevada repetição de

uma característica nem sempre era considerada como uma evidência essencial, mas sim a sua relação com o objeto e os conceitos abordados pela pesquisa.

No processo de elaboração de indícios candidatos e essenciais, buscamos produzir inferências a partir dos objetivos da pesquisa e das bases teóricas utilizadas. Construimos mapas de relações entre os indícios e chegamos a um modelo para ser testado e avaliado em soluções habilitantes, que são propostas projetuais da pesquisa pelo design para a construção de conhecimento acadêmico.

A seguir, apresentamos um pouco mais sobre a observação participante que foi praticada durante a pesquisa. A atividade que acompanhou todo o processo de pesquisa também foi um método importante para a falseabilidade dos indícios e aplicação dos toolkits.

#### 4.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante foi praticada pela pesquisadora durante doze meses, acompanhando a organização CÓS – Costura Consciente em seu início e desenvolvimento. Essa proximidade da pesquisadora e seu objeto, além de apoiar o trabalho em todo seu percurso, também foi fundamental para propiciar o acompanhamento da aplicação dos toolkits projetados com base nos indícios encontrados no primeiro momento da pesquisa.

Em um segundo momento, com a intenção de atingir o terceiro objetivo específico da pesquisa, de identificar soluções habilitantes desenvolvidas e aplicadas pela CÓS, e analisar os princípios, ferramentas e processos, assim como sua efetividade para a criação de uma organização colaborativa, uma solução habilitante foi prototipada com base nos indícios desvelados na análise dos dados primários, e posteriormente avaliada e discutida por meio de uma observação participante.

Observar pessoas é um modo de coletar informações por meio de uma pesquisa visual. Nesse processo, é importante observar as estruturas e as organizações do objeto do estudo, assim como também é pertinente olhar para comportamentos e interações que ocorrem nesse contexto. Observar o ambiente em que se dará a pesquisa também é relevante, já que ele tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas que frequentam o espaço, estimulando ou não as relações internas.

Na próxima seção, apresentamos os resultados de pesquisa obtidos pelas metodologias descritas acima. Iniciamos com uma breve apresentação da CÓS – Costura Consciente e, na sequência, uma discussão entre os indícios que se destacaram durante a análise de dados e a fundamentação teórica do Design estratégico.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados gerados a partir da coleta de dados descrita no capítulo anterior. Inicialmente, é apresentada com maior detalhamento a CÓS – Costura Consciente, organização colaborativa que é objeto de estudo da pesquisa, e, em seguida, são apresentados os indícios identificados na coleta de dados, os processos pelo qual a organização passou para formalizar-se como um negócio social e, por fim, as soluções habilitantes desenvolvidas.

### 5.1 SOBRE A CÓS – COSTURA CONSCIENTE

A CÓS – Costura Consciente surgiu a partir da busca de um novo sistema na moda para provocar uma pequena descontinuidade em uma cadeia produtiva insustentável. A motivação para sua criação foi a compreensão de que a mão de obra ligada à costura na cadeia de moda gaúcha sofria com desvalorização e evasão profissional, enquanto as marcas de moda com viés de sustentabilidade (que se multiplicavam) tinham dificuldade em encontrar profissionais qualificados.

As marcas que optam pela sustentabilidade em suas propostas têm o desejo de se conectar com modos de produção justos na manufatura de seus produtos, porém, o sistema atual dominante não gera um ambiente favorável para o desenvolvimento pessoal e técnico de costureiras. Somado ao contexto geral de desigualdade e vulnerabilidade social no Brasil, viu-se como uma oportunidade, necessidade e desejo, a formação de um grupo, ou, como Manzini (2017) propõe, uma coalizão, ligado à técnica da costura, com valores de sustentabilidade na moda, capaz de desenvolver pessoas interessadas nos processos produtivos de vestuário e acessórios têxteis.

Em fevereiro de 2019, uma pesquisadora integrante da comunidade criativa Ecosistema da Moda Sustentável<sup>4</sup> realizou uma chamada divulgando aulas gratuitas de costura. Nessa chamada, não havia uma delimitação de perfil, qualquer

---

<sup>4</sup> O Ecosistema criativo é formado por um conjunto de pesquisadoras, empreendedores, coletivos e marcas, e tem como objetivo colaborar com a produção e o consumo de moda sustentável no Rio Grande do Sul. O ecossistema se desenvolve por meio de um processo cocriativo de design capaz de estimular as relações entre os diferentes atores como também incentivar e valorizar o crescimento da produção local. O trabalho é realizado por meio de pesquisa e experimentação em busca de um modelo que estimule e torne mais popular a moda sustentável no Estado (#MODAMUDAMUNDO, [2021?]).



pessoa interessada em aprender a costurar era bem-vinda. Formou-se então um grupo de maioria feminina, de idades variadas, e diferentes níveis de conhecimento da costura, vivências, classe social e experiências de vida. O grupo passou a se encontrar no espaço do Ecossistema da Moda Sustentável, no Vila Flores<sup>5</sup> em Porto Alegre.

O Vila Flores é um complexo arquitetônico construído em 1920, que foi usado para fins residenciais e comerciais até o ano de 2009. Foi projetado por Joseph Lutzenberger em 1928, e originalmente já contava com uma diversificação dos tamanhos das unidades elaboradas para um uso misto. Foi concebido com espaços de áreas comuns aos moradores, uma estrutura que gera um estímulo para um espaço compartilhado, adequado para elaboração e prática de atividades colaborativas. Abriga atividades socioculturais, iniciativas educacionais e artistas e empreendedores criativos. Cada iniciativa residente, de certa forma, adiciona alguma característica ao complexo, que, por sua vez, preserva os elementos históricos dos prédios ao mesmo tempo em que interfere com melhorias.

O complexo Vila Flores é um espaço privado, entretanto, o espaço é aberto ao público e oferece visitas guiadas que contam a história do espaço, que pode também ser descrito como um centro cultural alternativo.

Para a CÓS, ser acolhida pelo Vila Flores foi muito importante. O espaço auxiliou para a construção de um ambiente acolhedor e tranquilo no meio da cidade. Contar com áreas abertas para atividades de confraternização, ou atividades educacionais, também estimulou o compartilhamento entre os residentes, o que rendeu ao projeto muitos parceiros e clientes de produção.

---

<sup>5</sup> O Vila Flores é um centro cultural que abriga uma comunidade criativa que atua em rede e experimenta novas relações e práticas de trabalho e convívio, fomentando atividades culturais, educativas e de inovação social (HOME, [2021?]).

Figura 3 - Complexo Vila Flores



Fonte: Acervo CÓS<sup>6</sup>.

Nos encontros semanais, as participantes aprendiam noções básicas de costura por algumas semanas. A partir dessa primeira interação, na intenção de uma evolução na aprendizagem da técnica da costura e desenvolvimento na atuação profissional na moda, decidimos que os encontros passariam a ocorrer duas vezes por semana, para que, nesse segundo encontro, as participantes pudessem confeccionar produtos simples para marcas parceiras que apoiavam esse projeto. Após alguns meses, os encontros passaram a ocorrer quatro vezes na semana e as produções passaram a sustentar financeiramente o espaço e garantir a manutenção dos maquinários, além de gerar uma pequena renda às participantes.

<sup>6</sup> Material do banco de imagens restrito da Cós e do Instagram, cedidas pelos participantes.

A presença das participantes sempre foi espontânea, gerenciada por designers que estruturaram estratégias na intenção de envolvê-las em um modo de atuação colaborativo e sustentável, com flexibilidade e respeito às necessidades das participantes e seus momentos. Atualmente, a CÓS - Costura Consciente é gerenciada por três designers, conta com indivíduos e empresas parceiras e busca aproximar-se de organizações públicas e privadas para escalar e replicar a sua atuação.

Nesse primeiro ano de atuação, a organização ganhou um nome, identidade visual e perfil em redes sociais. Realizou eventos e workshops de empreendedorismo de moda acessíveis para a comunidade de Porto Alegre. Reutilizou aproximadamente uma tonelada de resíduos que, anteriormente, eram direcionados para aterros sanitários. Atuou no desenvolvimento pessoal e profissional de mais de vinte participantes e mobilizou parceiros para dar o suporte necessário nessa atuação.

Após existir por um ano como um projeto experimental aberto, flexível às interações que surgiam, a partir do espaço de ensino e trocas de conhecimento por meio da costura, as gestoras da CÓS mudaram a configuração física e de atuação e perceberam a necessidade de se formalizar. Sua atuação estimula a colaboração entre seus participantes, gestores e clientes de maneira transparente, experimentando um novo modo de fazer moda. Atualmente, a CÓS pode ser caracterizada como uma organização colaborativa, com a finalidade de desenvolver pessoas nas áreas da técnica de costura, de empreendedorismo e relações, buscando a inovação social na cadeia da moda. Aqui, a inovação social é compreendida pela busca da sociedade organizada por respostas para questões sociais não atendidas pelos órgãos públicos. Nesse momento, os indivíduos que almejam uma mudança se organizam e coletivamente buscam novos caminhos para questões sociais, tal como conceitua Manzini (2017).

Seguindo os conceitos de design estratégico, percebemos que existem evidências de um processo de inovação social, já que, como uma organização colaborativa, a CÓS oferece soluções habilitantes ao trabalhar com a ressignificação de materiais de qualidade, que existem em abundância no ecossistema da moda, por meio de um processo colaborativo para o desenvolvimento de habilidades das participantes e conexões com outras organizações. São soluções acessíveis e desejadas pela comunidade, que desenvolvem conhecimento compartilhado em

uma construção coletiva. A CÓS – Costura Consciente é uma organização colaborativa, que se destaca pela responsabilidade socioambiental, pelo cuidado nas relações, pela dignidade no trabalho, pelo pagamento justo e pelo cultivo de relações que geram impacto positivo.

## 5.2 INDÍCIOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA

A fim de responder ao objetivo de sistematizar a atuação do grupo de costura CÓS para identificar de que forma se deram relações colaborativas e processos de inovação social, foram analisados dados primários, por meio de uma análise documental, e secundários, por meio de entrevistas. Foi possível classificar os dados em indícios (QUADRO 5), conforme a relevância nas relações colaborativas para o processo de inovação social. Compreendemos, aqui, como indícios essenciais, os dados relevantes para a pesquisa, com ocorrências frequentes, que se relacionam com os conceitos de design estratégico e constroem valores da organização. Nesse cenário, se destacaram os termos: responsabilidade socioambiental; sustentabilidade, inovação social e transparência. Os indícios candidatos foram considerados como secundários por reunirem características que, juntas, compõem um indício essencial. Aqui, se destacaram os termos: cuidado, acolhimento, pertencimento, compartilhamento, colaboração, autonomia e interdependência. São considerados indícios candidatos aqueles que surgem com menor frequência ou que não impactam nas descobertas da pesquisa de modo relevante, mas que atuaram como elementos para a construção da narrativa dos indícios essenciais e são importantes para a análise do objeto de pesquisa.

Quadro 5 - Indícios essenciais e candidatos extraídos da análise de dados

Indícios Essenciais	Responsabilidade socioambiental; sustentabilidade, inovação social, e a transparência
Indícios Candidatos	Cuidado, acolhimento, pertencimento, compartilhamento, colaboração, autonomia e interdependência

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Figura 4 - Primeira interpretação de indícios essenciais e candidatos



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na seção a seguir, são discutidos os indícios essenciais e os indícios candidatos à luz das teorias de inovação social e design estratégico, com a intenção de compreender os princípios e valores necessários para o desenvolvimento de uma solução habilitante para o objeto de estudo CÓS. Apresentamos, para isso, as relações entre os indícios candidatos e essenciais para alinhar a relevância de cada um com a CÓS.

### 5.2.1 Indícios candidatos – um modo CÓS de atuação

Para compreender o modo de atuação da CÓS, identificamos, a partir dos dados da pesquisa, que as atividades da CÓS se estruturam baseadas nos seguintes indícios candidatos: *cuidado*, *acolhimento*, *compartilhamento*, *pertencimento*, *colaboração*, *interdependência* e *autonomia*. Os indícios identificados serão descritos nos itens a seguir.

### 5.2.1.1 Cuidado

Um indício candidato da CÓS que emergiu do processo de análise de dados foi o cuidado. Percebeu-se a necessidade de compreender a importância do cuidado e do afeto nas relações sociais de trabalho, principalmente relacionados ao feminino. Buscamos em Leonardo Boff (2005) uma teorização sobre o cuidado como valor para a sustentabilidade. O autor sugere que existem dois modos de ser-no-mundo. O primeiro relacionado ao cuidado e o segundo relacionado ao trabalho. O primeiro modo, o do cuidado, se refere ao valor das pessoas e dos objetos e às conexões de suas naturezas. Boff (2005) considera que, a partir dessa valorização, emerge a dimensão de alteridade, reciprocidade e complementariedade.

O cuidado está relacionado a duas significações, uma seria o desvelo, a atenção para com o outro. A segunda seria a preocupação e inquietação e é consequência da primeira. Ela expõe o sentimento de envolvimento e afeto ao outro. “Somente aquilo que passou por uma emoção, evocou-nos um sentimento profundo e provocou cuidado em nós deixa marcas indeléveis e permanece definitivamente em nós” (BOFF, 2005, p. 33). O sentimento é responsável por trazer a importância das coisas e dos seres para nós e tem um nome: cuidado.

O cuidado somente surge quando a existência de alguém tem importância para mim. Passo então a dedicar-me a ele; disponho-me a participar de seu destino, de suas buscas, de seus sofrimentos e de suas conquistas, enfim, de sua vida (BOFF, 2005, p. 29).

No modo-de-ser do cuidado, as adversidades e as frustrações são superadas pela paciência perseverante e pela empatia. A agressividade é substituída por uma convivência afetuosa. Entretanto, o cuidado como uma forma feminina foi difamado como uma barreira evolutiva na sociedade, como uma característica que impede a eficácia em um mundo objetivo e prático. E assim, a sociedade convive com um desequilíbrio nos modos-de-ser em que o modo trabalho passou a ser predominante sobre o cuidado, em um contexto em que deveriam existir de forma complementar, sem se opor um ao outro.

Esse desequilíbrio pode ser destrutivo para sociedade e a importância de resgatar o modo-de-ser cuidado passa a ser urgente, como uma necessidade de se reconectar ao essencial, de acolher as diversidades e se importar com o próximo para uma construção social saudável e coletiva.

Para Boff (2005), o equilíbrio dos modos-de-ser pode se organizar a partir do resgate do trabalho como atividade criativa, com sua capacidade de gerar sentidos integradores de modo cuidadoso, ressignificando-os para que atuem de modo complementar para nossa existência.

O cuidado praticado com participantes, parceiros e clientes, se revela no uso das palavras, no modo de abordagem e na atenção na comunicação, para que não haja incompreensões ou sentimento de que algo foi feito errado. No momento em que as pessoas estão em desenvolvimento, é subentendido que ainda há muito a se descobrir e aprender. Esse aprendizado não é efetivo se o coletivo não sinaliza de modo construtivo o que pode mudar, melhorar, conforme relato da entrevista M.G:

*“[...] respeitar o tempo das pessoas, de lidar com essas pequenas frustrações do dia a dia, porque isso é uma terapia diária assim, né, lidar com conflito, porque quanto mais pessoas mais conflito, de não ficar guardando as coisas para mim, de falar as coisas no momento em que elas têm que ser ditas, porque eu acho que isso também é generosidade, né, tu fazer a pessoa, assim, a gente querer que todo mundo cresça junto, para todo o mundo crescer junto a gente precisa expor, né, se tem conflito a coisa precisa ser exposta, e ser falada, não ficar guardando aquilo assim” (Ent\_M.G).*

Esse cuidado em questão é o da importância em sinalizar de maneira generosa, compartilhando saberes de como um produto ou uma conduta pode ter uma qualidade maior, uma maior eficácia. Para aplicar a prática cuidadosa, é preciso desenvolver um ambiente aberto, com incentivo dos próprios participantes à superação de desafios técnicos e relacionais. É uma prática que se alinha com o design estratégico que considera a importância de motivar e despertar interesses nos indivíduos da comunidade para mantê-los ativos, dedicados e comprometidos com a organização (MANZINI; COLLINA; EVANS, 2004; MANZINI, 2008).

*“As integrantes da CÓS assim que me incentivaram a eu vencer desafios, digamos assim, sabe, lembrei agora, vou citar um nome porque é um nome que eu lembrei que é a, \*\*\*\*\* [...] já bem mais experiente, e falar assim, ‘tu que vai colocar essa fecho agora’, mas [...] tu tem que aprender a colocar fecho assim, e daí foi uma tarde que eu fiquei colocando fecho e eu aprendi a colocar fecho por causa disso, tipo eu superei esse desafio, e isso para mim é bem significativo porque a \*\*\*\* é alguém que não está na gestão da CÓS” (Ent\_J.E).*



Muitas participantes e parceiros valorizam esse cuidado por considerar que no mercado de trabalho essa prática não é muito frequente. A pressa por cumprir prazos de entrega e faturamento acaba por colocar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores em segundo plano.

*“[...] isso tem que ser a rede do cuidado, né, que está esquecida, porque a gente vive num sistema violento, selvagem, de lucro pelo lucro, e aí as pessoas que deveriam ser protagonistas dessas histórias de um mundo possível, elas estão ainda muito imersas e dentro desse sistema que não visa valorizar essas vidas, e aí tu pega e vê um projeto que faz a diferença, está construindo local, mas é isso, poder pegar e disseminar essas ideias, compartilhar conhecimento, e trocar com as pessoas” (Ent\_J.Z).*

Para que o cuidado seja resgatado nas relações de trabalho, é preciso que a própria sociedade participe ativamente desse processo. Ao falar de saúde e bem-estar, está incluso o tipo de trabalho praticado nas indústrias e se ele desenvolve os profissionais. Saber fazer apenas uma parte de uma camiseta, por exemplo, acelera o processo industrial, mas não estimula a autonomia do profissional, que passa a ser um operador de máquina, executor de atividades repetitivas com risco de desenvolver possíveis lesões pelo esforço recorrente. Portanto, o cuidado está relacionado ao tipo de trabalho praticado nas organizações. É preciso atenção para a prática de um trabalho que desenvolva as pessoas, que desafie, que gere autonomia e bem-estar. Na CÓS esse cuidado com o tipo de trabalho pode ser percebido nos relatos das entrevistas M.G e T.I:

*“[...] não adianta a gente querer fazer uma produção de cinquenta mil máscaras que não é isso que vai somar, não é isso que vai motivar, é diferente, é o aprendizado, é o desafio, a troca que vai fazer com elas queiram ficar ali assim” (Ent\_M.G).*

*“[...] eu explico que não é para ser uma produção em larga escala, [...] não é realmente algo que seja sustentável dentro daquele modelo ali [...] não é uma estrutura similar ou que já existe aí do Fast Fashion, então tem uma preocupação toda do fluxo ali da cadeia, tanto sustentável economicamente quanto de produção de fluxo de trabalho para não ser algo exaustivo” (Ent\_T.I).*

Em algumas entrevistas, a moda foi relatada como uma indústria com práticas excludentes, que não acolhem a diversidade, definindo padrões. Indivíduos que não



se identificavam com práticas padronizadas da moda tinham uma estranha sensação de julgamento. Em contraponto a essa compreensão, a CÓS é percebida como um ambiente potente e feminino, que respeita o tempo e a particularidade de cada indivíduo, ao mesmo tempo em que essas diferenças formam um coletivo, tal como evidenciado nos quatro relatos expostos a seguir:


*“[...] afasta muito as pessoas que não tem o conhecimento, geralmente tu pensa que quem trabalha com moda sustentável é aquela pessoa cool, maneira, que é muito massa e não sei o que e eu nunca entendi isso muito fácil na CÓS, sempre vi a CÓS realmente como um espaço aberto para quem quer conhecer, para quem quer começar a pensar sobre” (Ent\_C.A).*

*“[...] aqui não existe aquela pressão da indústria da moda, quando ela não precisa seguir esses padrões que são excludentes, que se abrem para pessoas de forma diversa, então eu acho que isso aí que me atrai bastante nessa relação com a CÓS” (Ent\_R.C).*

*“[...] eu acho que é um lugar super aberto para as diferenças mesmo para mulheres e enfim, com mulheres mães ou não, mulheres mais velhas, mais novas, e assim é um lugar que eu sempre me senti muito à vontade” (Ent\_J.E).*

*“[...] em nenhum momento me senti julgada por não ser do mundo da moda, ou sabe, que tem, às vezes a moda passa ser meio elitista de ser assim, se tu não é estilosa tu não se encaixa ou alguma coisa assim, e li na CÓS é bem pelo contrário, eu acho que é um lugar super aberto para as diferenças mesmo para mulheres e enfim, com mulheres mães ou não, mulheres mais velhas, mais novas, e assim é um lugar que eu sempre me senti muito à vontade” (Ent\_J.E).*

Quando uma pessoa entra para o grupo de costura CÓS, é adicionada a um grupo no aplicativo de mensagens WhatsApp. Nesse ambiente, é apresentada para que as outras participantes possam recebê-la de maneira virtual, antes mesmo da participação presencial no ateliê com a frequência nas atividades de costura e produção. Nesse mesmo grupo – em que estão todas as participantes –, semanalmente, era inserida uma lista de presença com os dias e os turnos disponíveis para costurar no ateliê, além das informações sobre as produções disponíveis e seu andamento, de maneira afetuosa e convidativa:

*04/02/2020 11:35 - +55 51 \*\*\*\*\* Bem-vindas ao grupo \*\*\*\*\* e \*\*\*\*\*  o grupo tem como objetivo realizar trocas de conhecimentos e assuntos*

*relacionados a moda, costura, sustentabilidade e também organizarmos nossa semana de atividades aqui. Fiquem à vontade ♥*

*04/02/2020 11:36 - +55 51 \*\*\*\*\*: Sejam bem-vindas!!!*

*04/02/2020 11:57 - +55 51 \*\*\*\*\*: Assom seja!!!Obrigada!!!*

*04/02/2020 11:59 - +55 51 \*\*\*\*\*: \*Assim*

*04/02/2020 11:59 - +55 51 \*\*\*\*\*: Até amanhã!*

Nessa lista, cada um devia inserir o seu nome separadamente, para que, assim, as vagas pudessem ser preenchidas e todos visualizassem quais ainda estavam disponíveis para comparecer futuramente. Algumas participantes tinham dificuldades com o uso do aplicativo e contavam com o apoio de outras que tinham maior facilidade e se ofereciam constantemente para marcar nomes na lista, ou até ensiná-las a realizar tal prática:

*“10/01/2020 11:55 - +55 51 \*\*\*\*\*: Você quer colocar ajuda para colocar o nome na lista? 😊”.*

*“13/01/2020 18:54 - +55 51 \*\*\*\*\*: Oi pessoal, como eu faço mesmo pra marcar o dia que eu vou? Só avisar por aqui?”.*

*“13/01/2020 18:54 - +55 51 \*\*\*\*\*: Quero ir na quinta!”.*

*“13/01/2020 18:54 - +55 51 \*\*\*\*\*: Bjos!”.*

*“13/01/2020 19:21 - ++55 51 \*\*\*\*\*: Marco pra ti!”.*

No espaço colaborativo da CÓS são recebidas as participantes e também familiares. Mães com filhos pequenos que desejam se envolver nas atividades, mas não têm com quem deixar os bebês, são bem-vindas, assim como companheiros e crianças que vêm buscá-las no fim dos turnos. Os familiares também são convidados para os eventos de celebração da CÓS.

Nas relações entre as participantes, existem formas diversas de estímulo e reconhecimento pessoal, sendo frequentes as felicitações de aniversário ou elogios em conquistas, não só de práticas de costura, mas também a respeito de desafios do cotidiano compartilhados no grupo.

*“05/03/2020 12:06 - +55 51 \*\*\*\*\*: Meninas, estamos recebendo muitos elogios das produções ♥ parabéns 🙌🙌🙌🙌”.*

*“08/03/2020 13:40 - +55 51 \*\*\*\*\*: Bom domingo e que tenham um dia lindo da mulher, com muito orgulho das nossas conquistas e firme para lutar pelos nossos direitos :) juntas somos mais fortes ♥”.*

Em sua comunicação, existe uma abertura para opiniões das participantes e contribuições em tomadas de decisão coletivas, desde a escolha de datas para reuniões e funcionamento do espaço, até para a organização de produções, tanto remuneradas quanto voluntárias. A atuação no grupo é variável, conforme a disponibilidade de tempo das participantes e seu momento de vida. O grupo se mantém receptivo às participantes, mesmo nesse momento de isolamento social por conta da pandemia, deixando notável a abertura da organização para o seu retorno assim que seja possível.

O desenvolvimento profissional e relacional de todos que participam é um grande impacto na organização e isso estimula o envolvimento dos que fazem parte do grupo. Compreendendo que a atuação é espontânea, as participantes estão sempre livres para ir e vir, dependendo de seu momento de vida. Assim, o grupo, em constante transformação, se adequa em momentos e ocasiões diferentes, e cada pessoa que integra o “corpo” da CÓS transforma o grupo de sua maneira, contando com dedicação de todos os envolvidos. Essa constante transformação é vista de maneira positiva e relatada nas entrevistas:

*“[...] um espaço de conexão e rotatividade, onde as pessoas vão ali, elas absorvem, elas deixam o conhecimento delas, e elas replicam isso em outros espaços [...] um grande potencial de educação e de transformação social, e isso através da moda” (Ent\_T.M).*

O cuidado é percebido na comunicação do grupo e na preocupação com a integridade física dos participantes da CÓS. Pudemos constatar a atenção ao bem-estar dentro e fora do espaço produtivo. Com base nas necessidades que surgiram no grupo, foram indicados centros de assistência psicológica ou profissionais da saúde, uma vez que existe uma preocupação em oferecer um espaço saudável e seguro às participantes:

*“18/02/2020 08:15 - +55 51 \*\*\*\*\*: Puts 😊 precisa de alguma ajuda?”.*

*“18/02/2020 08:18 - +55 51 \*\*\*\*\*: Tranquila Poly, por aqui a gente resolve. Se precisar de alguma coisa que a gente possa ajudar, avisa. Fica boa pra aula de amanhã 🙌”.*

*“20/03/2020 10:59 - +55 51 \*\*\*\*\*: Bibi e meninas, neste momento é mais do que natural estarmos ansiosas e com sentimentos diferentes a cada dia, é muito importante que todas vcs que usam medicação regular se organizarem pra que não falte receita ou o remédio, se precisarem de alguma ajuda é só avisar! Somos um grupo e nos apoiamos presencialmente ou a distância :) vamos nos manter ocupadas em casa e já, já esse furacão passa ❤️”.*

Durante o desenvolvimento do grupo produtivo, as gestoras ficaram atentas a possíveis melhorias do espaço, realizando obras de reforma e adequações necessárias e também adquirindo maquinários que pudessem favorecer as produções e o bem-estar das participantes.

Apesar de esse conceito não ter uma ligação explícita com o design estratégico, o cuidado é interpretado nesta pesquisa como base para relações e inicia com a prática do acolhimento, pertencimento, compartilhamento e transparência. As práticas que constituem o cuidado são valorizadas pelo design, como veremos adiante, e nos fazem refletir se ele segue nesta pesquisa como um indício candidato ou se a sua relevância percebida nesta discussão o eleva para um indício essencial.

#### 5.2.1.2 Acolhimento

O acolhimento percebido nas falas dos participantes e parceiros emerge em forma de um sentimento de pertencimento, respeito às diversidades, histórias de vida, ideias e necessidades. Quando um integrante é recebido de modo acolhedor, se sente pertencente ao grupo e ao espaço, e, como forma de agradecer por essa acolhida, passa a replicar essa ação com novos participantes. A prática de atitudes acolhedoras é reproduzida pelo coletivo, não apenas por um indivíduo na organização. Sentir-se parte do grupo na CÓS significa desenvolver-se em conjunto, com paciência, amor e carinho pelo que se faz e pelo modo como se faz. Tudo isso com respeito ao tempo de cada um, ou seja, o oposto de se sentir perdida em um novo ambiente ou excluída por não se encaixar em um padrão:

*“[...] sempre me senti muito acolhida, eu nunca me senti desassistida, desamparada, sabe, parece que todo mundo vai se desenvolvendo junto, mas cada um no seu próprio processo, sabe, então tu te sente parte de um grupo, e é um grupo que acolhe e é um grupo que tem paciência, é um grupo que tem aquele brilho no olho de fazer o que gosta, e respeitando o tempo de cada um, eu acho que o que foi mais decisivo, assim, foi essa conexão com as mulheres, sabe?” (Ent\_J.Z).*

A CÓS oferece aprendizados constantes, sem julgamentos por não ter experiências prévias na área de moda. É considerada como uma rede potente de mulheres que, por meio do carinho e cuidado, ativa o desenvolvimento pessoal e profissional de seus participantes. É um espaço onde sentir-se à vontade é permitir um “mergulho” nessa experiência:

*“[...] entrar para CÓS [...] não só para questão da cultura e esse aprendizado, que tem sido constante, até a distância, mas porque eu me senti muito acolhida assim, [...], parece que é mais difícil de se sentir acolhida pós-maternidade, eu me senti muito acolhida” (Ent\_J.E).*

O acolhimento é um modo de ser da CÓS que repercute e retorna. Em uma cultura de reciprocidade, a CÓS também é acolhida por parceiros, clientes e participantes, os quais têm o cuidado e carinho de expressar o quanto consideram a organização importante e o desejo de que o grupo prospere, cresça, seja replicável e transforme cada vez mais a vida das pessoas e comunidades, multiplicando seus impactos positivos. As conexões, quando feitas por meio de valores compartilhados, têm um modo de acolhimento e cuidado recíprocos. Em contraponto, as conexões que partem sem o alinhamento de valores tendem a ser pontuais.

O acolhimento é um princípio do modo da CÓS de se relacionar com parceiros e clientes. É o modo aberto e caloroso de receber as pessoas, no qual as relações de amizade podem ser desenvolvidas. Esse modo de relação gera uma identificação com o ambiente e pessoas do grupo e estimula a sensação de pertencimento, de sentir-se à vontade.

*“[...] quando eu me sinto à vontade num lugar eu entro mesmo, sabe, e eu acho que eu em pouco tempo eu me senti já bem pertencente da CÓS assim, então eu já me identifiquei, já me senti em casa” (Ent\_J.E).*

Entendemos que a organização acolhe seus participantes de modo cuidadoso, flexível às suas necessidades e com uma escuta empática para construir uma atuação que faça sentido e traga desenvolvimento para todos.

Nas atividades presenciais, é um costume das participantes oferecer café e comidas cuidadosamente preparadas para iniciar um dia de produção com afeto e acolhimento, o que ajuda a tornar a atividade de costura um momento prazeroso e aberto ao diálogo. Eventos comemorativos para reunir o grupo fora do contexto da costura foram frequentes antes da pandemia de Covid-19. Coletivamente, foram organizadas confraternizações para celebrar algumas conquistas do grupo. Nesses eventos, houve uma distribuição equilibrada na contribuição com alimentos e bebidas. Além de estimular a presença de todas, algumas participantes demonstraram prazer em preparar pratos especiais para a ocasião:

*“02/03/2020 21:52 - +55 51 \*\*\*\*\*: Vou fazer uma torta para nós meninas 🍰”.*

*“02/03/2020 22:10 - ++55 51 \*\*\*\*\*: Vou fazer grandinha para todo mundo comer à vontade e se sobrar já leva para casa em uma bandejinha🥰🥰🥰”.*

Também foi possível notar o cuidado em estarem bem vestidas e maquiadas para os encontros. Tendo em vista que nem todos puderam participar, ficou nítida a atenção do grupo em incluir quem não esteve presente, contando sobre evento e compartilhando fotos e receitas no grupo de WhatsApp.

Figura 5 - Imagem dos participantes da CÓS celebrando a conquista do financiamento coletivo para a reforma do espaço



Fonte: CÓS – Costura Consciente (2020).

No primeiro trimestre de 2020, com o início da pandemia de Covid-19, a gestão do ateliê optou pelo distanciamento físico e pelo fechamento temporário do espaço, na intenção de preservar a saúde e a integridade dos participantes. No momento atual, em isolamento por conta da pandemia de Covid-19, são frequentes os relatos de saudades e lembranças de um ambiente acolhedor, de trocas saudáveis entre as participantes, que é favorável para a produção e para o bem-estar, relatos de momentos descontraídos e de construção coletiva:

*“11/06/2020 18:15 - +55 51 \*\*\*\*\*: (ia ser bem mais fácil se a gnt tivesse todas no ateliê e desse pra ir costurando e tirando dúvida e perguntando sobre acabamentos... SAUDADE DE VCS! ❤️🧡🖐️🧡❤️)”*.

O contato das gestoras com as participantes do grupo seguiu de maneira remota, observando suas atividades e dando atenção à maneira como estavam lidando com o momento delicado de isolamento. Muitas participantes se preocuparam em ajudar a comunidade de alguma maneira, e a necessidade de máscaras hospitalares e máscaras de pano tornou-se uma oportunidade para reestruturar o sistema produtivo da CÓS. Assim, a organização realizou uma transição da operação presencial para um modelo remoto, contando com uma logística de distribuição.


Com a produção remota, as participantes permaneceram ativas nas atividades de costura, o que contribuiu com seu bem-estar psicológico e com a geração de renda, enquanto se mantiveram seguras em casa. Mais uma vez, alinhada aos conceitos do design estratégico e da inovação social, a organização teve flexibilidade e atenção para se reorganizar em um momento atípico. Se reorganizou com a atenção ao bem-estar e à segurança de seus participantes e parceiros para atuar em um novo contexto mais complexo do que já se conhecia. A decisão de afastamento das atividades presenciais foi apoiada e elogiada pelo grupo, compreendendo que era uma forma de preservar a saúde de todos, além de apoiar e acolher as participantes que trabalham na área da saúde e estavam na linha de frente do atendimento a pacientes infectados. Além do acompanhamento das gestoras, o grupo também contou com a contribuição de parceiros da CÓS, como no caso de uma fisioterapeuta que gravou vídeos com exercícios de alongamento específicos para aliviar tensões causadas pela prática da costura, para


melhorar o bem-estar das costureiras, pois, em casa, as condições de ergonomia do ambiente são diferentes daquelas encontradas no ateliê.


Com a pandemia, também surgiram mudanças em comportamentos sociais, como por exemplo a crescente prática de realizar encontros virtuais. As gestoras fizeram algumas tentativas de reunir o grupo para encontros virtuais, porém, tais investidas não foram bem sucedidas, pois havia uma falta de interesse ou de conhecimento das participantes do grupo em usar as ferramentas tecnológicas que as possibilitassem comparecer. Já em interações em outro formato, como transmissões ao vivo na rede social Instagram, com temáticas de moda e sustentabilidade ou dicas de costuras, as gestoras contaram sempre com acompanhamento das participantes do grupo, que presenciaram os debates, percebendo que as relações de estímulo e reconhecimento incluem todos os envolvidos.

*“17/05/2020 17:58 - +55 51 \*\*\*\*\*: Geeente obrigada pela participação*

*17/05/2020 17:58 - +55 51 \*\*\*\*\*: Vcs são demais*

*17/05/2020 17:58 - +55 51 \*\*\*\*\*: *

*17/05/2020 18:14 - +55 51 \*\*\*\*\*: *

*17/05/2020 18:15 - +55 51 \*\*\*\*\*: *

O acolhimento a que nos referimos neste estudo é o primeiro ato de cuidado das relações. É a partir dele que se desenvolve a confiança que abre canais e estímulo para o respeito e o compartilhamento e conseqüentemente ao pertencimento. O termo não tem frequência nos conceitos de design estratégico que apresentamos neste trabalho, entretanto, ele se posiciona como prática de estímulo aos conceitos de sustentabilidade, inovação social e cuidado. O acolhimento está na base das relações de inovação social, poderia ter mais destaque em estudos futuros.



### 5.2.1.3 Compartilhamento

O compartilhamento dentro do grupo CÓS pode ser visto em diversas formas. Ele ocorre relacionado ao espaço e às suas ferramentas, e também à troca de saberes ou à contribuição de parceiros. Quando analisamos o compartilhamento de saberes, a temática de moda e sustentabilidade se destaca, e é possível notar também as trocas ligadas à ajuda comunitária e a informações gerais.

Dicas de costura e acabamentos, indicações para compra de maquinários e mecânicos especializados, ou a troca de conhecimento sobre materiais têxteis e pontos de compra e venda de matéria prima estão presentes nas relações entre as participantes, tal como percebido no diálogo extraído do grupo de mensagens:

*“+55 51 \*\*\*\*\*. Gurias que viram a live da brisa, de tingimento natural, podem me dar o passo a passo, por favor? 😊”.*

*“+55 51 \*\*\*\*\* Inclusive, se alguém estiver com o ponto de baixo solto, aprendi uma nova ontem, caso alguém já tenha sofrido com isso feito eu e também não saiba”.*

Pode-se constatar que é frequente o compartilhamento de informações ligado a causas. Essas envolvem ajuda comunitária em prol de adoção de animais, doação de alimentos ou roupas para comunidades em situação de vulnerabilidade, apoio a instituições não governamentais, assim como o financiamento coletivo de organizações sociais, incluindo o da própria CÓS. Também solicitações para participar de pesquisas ligadas à moda e à sustentabilidade:

*“+55 51 \*\*\*\*\* . Esse questionário é da pesquisa de uma parceira nossa do ecossistema. Ela ta montando um negócio e me pediu para mandar pra quem trabalha com costura*

*23/10/2019 21:47 - +55 51 \*\*\*\*\*: Se vcs puderem responder 😊*

*23/10/2019 21:47 - +55 51 \*\*\*\*\*: Se vcs puderem responder 😊”.*

O grupo é também um espaço em que as participantes se sentem à vontade para compartilhar questões cotidianas, como divulgação de cursos gratuitos de diversas áreas e até assuntos mais banais como dicas de lugares para visitar, restaurantes da cidade ou filmes para assistir. Também compartilham informações

ligadas ao estímulo e à divulgação de trabalhos pessoais ou de conhecidos e, devido ao contexto, diversos comentários sobre a Covid-19: como se proteger, como o vírus se propaga, como retirar o auxílio emergencial.

*“+55 51 \*\*\*\*\* Esses são os links oficiais de site e app pra solicitar o auxílio emergencial”.*

*“+55 51 \*\*\*\*\* E no Conceição e Santa Casa (que são os que trabalho e já trabalhei), quem está nessas áreas contaminadas nem usa os jalecos e calças brancas, usa um uniforme ‘pijama’ que o hospital fornece, e ao terminar o plantão a gente descarta pra lavanderia do hospital lavar, ou seja, não é levado pra lavar em casa”.*

Além das participantes ativas, a CÓS conta com indivíduos que se aproximam como parceiros, que geralmente desejam fazer parte de uma transformação social que a CÓS movimenta, entretanto, não contam com tempo disponível ou aptidão na costura. Compartilham então o que podem, com saberes de diversas áreas dependendo de sua experiência de vida, na participação em eventos, por meio de doações e empréstimos de materiais e maquinários que possam ser úteis nas produções, beneficiando o grupo. Podem também atuar como clientes, contribuindo com a demanda por produções do grupo.

As práticas de compartilhamento observadas também têm ligação com o bem-estar das participantes, como quando alguém oferece uma carona, um cuidado, uma medicação ou até alimentos que sejam necessários. O oferecimento de “ajuda” é constante entre elas, que se dispõem constantemente a divulgar causas pessoais.

*“+55 51 \*\*\*\*\* .tá na vila ou em casa? Se quiser carona daqui a pouco vou deixar o Manuel ali na escolinha perto da tua casa!”*

*“+55 51 \*\*\*\*\* .Tb vou divulgar bastante”.*

Compreendendo a dimensão do cuidado, que nesta pesquisa iniciou-se por um acolhimento, se transformando em um estímulo para a construção de uma relação de confiança e conseqüentemente a abertura para uma prática de compartilhamento, chega o momento em que as relações se estruturaram ao ponto de gerar um pertencimento ao coletivo.

#### 5.2.1.4 Pertencimento

No processo de análise de dados, por muitas vezes se destaca na fala das participantes sua preocupação e comprometimento com as produções em que estão envolvidas, como a atenção às datas de entrega, o compartilhamento de dificuldades durante o processo ou até piadas internas do grupo sobre sentir falta de produções complexas.

*“18/11/2019 15:51 - +55 51 \*\*\*\*\*: Gurias como vão ficar os horários essa semana da produção? Amanhã de manhã vai rolar a produção das cortinas pra creche? E quarta de tarde vai ter aula?”.*

Nessas manifestações, é possível perceber um olhar de envolvimento e pertencimento, no qual as integrantes do grupo também se sentem responsáveis pela entrega coletiva, de modo que não se sentem apenas prestando um serviço para uma empresa. A partir de Rosa, Ferreira e Wassall (2019), consideramos o pertencimento como uma dimensão do sentimento de fazer parte de um grupo. O autor indica que o pertencimento é caracterizado por uma possível identificação entre os indivíduos e o coletivo no qual é preciso fazer um investimento pessoal para que esse sentimento seja contínuo (ROSA; FERREIRA; WASSALL, 2019).

Outro fator que aponta nessa direção é o envolvimento das participantes ao questionar o formato das operações, como por exemplo quando as próprias participantes desenvolveram embalagens com o resíduo da produção, percebendo a importância do cuidado na entrega e do aproveitamento e responsabilidade de cada matéria que circula no ateliê:

*“08/11/2019 18:16 - +55 51 \*\*\*\*\*: Nossas entregas agora assim com embalagem. 🖐️🖐️🖐️🖐️”*

Figura 6 - Embalagem desenvolvida pelas participantes com uso de resíduos



Fonte: imagem compartilhada por uma participante no grupo de mensagens no aplicativo WhatsApp (2019).

Para pertencer, é preciso que o indivíduo se aproprie do espaço, da cultura, da comunidade em que se encontra. Essa apropriação se dá quando o espaço se torna como uma extensão dele, que se envolve e se apega. A atuação dos indivíduos nas construções dos espaços coletivos gera valor e conexão, esse pertencimento resulta em cuidado e preservação do espaço (SILVA, 2019).

Enquanto o grupo se afirmava, ficava evidente o sentimento de conquista na finalização de entregas desafiadoras. Alguns desses momentos foram registrados em fotografias e compartilhados com o restante do grupo, que, por sua vez, foi muito receptivo ao estimular as participantes e elogiar os produtos. Partilhar essas emoções impulsiona outras participantes nas atividades. Receber o carinho e elogios das colegas torna a CÓS um local seguro para compartilhar alegrias e realizações.

Ao final de 2019, a CÓS promoveu uma campanha de financiamento coletivo com o objetivo de reunir recursos para reformar e ampliar o espaço do ateliê. A quantia mínima de arrecadação era de R\$27.000 para uma reforma básica. A organização acreditava ser muito importante o apoio da comunidade para compreender a relevância da sua existência na sociedade. Naquele momento, participantes, parceiros, entusiastas e clientes da CÓS fizeram um trabalho de engajamento em suas redes para que a arrecadação pudesse se concretizar. As participantes da CÓS apoiaram como puderam, divulgaram e acompanharam juntas o resultado. Comemoraram muito essa conquista, que não era apenas de uma organização, era coletiva:

"14/12/2019 08:20 - +55 51 \*\*\*\*\*: Gente, o financiamento tá em 25 mil!!!

👍

14/12/2019 08:20 - +55 51 \*\*\*\*\*: Vai dar!!! 🤔👉👈

14/12/2019 08:20 - +55 51 \*\*\*\*\*: Siiim! Eu acordei e fui direto abrir pra ver quanto tava hahaha”.

14/12/2019 08:20 - +55 51 \*\*\*\*\*: Hahahhaa

14/12/2019 08:20 - +55 51 \*\*\*\*\*: Não paro de abrir esse site 😊

14/12/2019 08:21 - +55 51 \*\*\*\*\*: Eu tbm! Antes de dormir fui ver hahahha

14/12/2019 08:21 - +55 51 \*\*\*\*\*: Nossa força tarefa tá dando resultado 🚧

14/12/2019 08:21 - +55 51 \*\*\*\*\*: E a primeira coisa que ia hoje

14/12/2019 08:21 - +55 51 \*\*\*\*\*: Ahaaaaam ❤️

14/12/2019 08:21 - +55 51 \*\*\*\*\*: Tô amando

14/12/2019 08:21 - +55 51 \*\*\*\*\*: <Arquivo de mídia oculto>

14/12/2019 08:26 - +55 51 \*\*\*\*\*: Guenta coração 🍷

14/12/2019 08:27 - +55 51 \*\*\*\*\*: Esse site tá mais do que monitorado :)

14/12/2019 08:28 - +55 51 \*\*\*\*\*: Hahahaha sim!

14/12/2019 08:28 - +55 51 \*\*\*\*\*: ❤️

14/12/2019 09:35 - +55 51 \*\*\*\*\*: <Arquivo de mídia oculto>

14/12/2019 09:36 - +55 51 \*\*\*\*\*: AIIII GENTE

14/12/2019 09:36 - +55 51 \*\*\*\*\*: Que diaaaa 🌟😄😂😅🤔👉👈

14/12/2019 09:41 - +55 51 \*\*\*\*\*: 😊😂

14/12/2019 09:41 - +55 51 \*\*\*\*\*: Guenta coração mesmo!

14/12/2019 09:43 - +55 51 \*\*\*\*\*: Vamos ter que comemorar 🌟

14/12/2019 09:56 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Eu vi ontem a noite o site fiquei tão feliz 😊 falta tão pouquinho temos que divulgar.*

14/12/2019 10:02 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Acho justo! 🌟*

14/12/2019 10:06 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Nossaa...tá quase....uhuu”.*

A conquista da campanha foi muito importante, não só pela realização das obras necessárias, mas por afirmar o desejo da sociedade de que a CÓS exista. Cada um que contribuiu ou divulgou a campanha declarou que acreditava na importância do trabalho desenvolvido. A superação de desafios representa a resiliência, que está ligada diretamente a um desenvolvimento positivo. A resiliência, quando relacionada a uma superação, tem como consequência o fortalecimento do indivíduo e do coletivo (SILVA, 2019).

Um das participantes, que possuía uma máquina de estampar em casa, estampou uma camiseta com a logo da CÓS bem grande no centro e apareceu de surpresa com ela no ateliê. Depois, se prontificou a fazer a camiseta para outras colegas que desejassem ter uma camiseta também, surgindo, assim, de maneira espontânea, um “uniforme” (FIGURA 7).

Figura 7 - Camiseta CÓS feita por uma participante do grupo



Fonte: Instagram CÓS (2019).

Além de acompanhar as conquistas, as participantes também mostraram proatividade e vontade de literalmente “vestir a camisa”.

“31/10/2019 20:07 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Olha a minha camiseta nova*

31/10/2019 20:07 - +55 51 \*\*\*\*\*: 😊😊😊”.

“31/10/2019 20:07 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Demais, eu quero a minha!*”

31/10/2019 20:07 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Eu queroooo*

31/10/2019 20:08 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Adorei 😊*

31/10/2019 20:08 - +55 51 \*\*\*\*\*: *A gente podia fazer avental pra nós né*

31/10/2019 20:08 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Com bolso pra guardar tesoura e tal*

31/10/2019 20:09 - +55 51 \*\*\*\*\*: *🐱🐱🐱*

31/10/2019 20:09 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Também queroooo*

31/10/2019 20:09 - +55 51 \*\*\*\*\*: *Pra customizar eu só vi preto com o bolso branco*

31/10/2019 20:10 - +55 51 \*\*\*\*\*: *A gente faz né!!!”.*

Para o crescimento e a afirmação da organização e seus participantes, foram organizadas filmagens com depoimentos e fotos dos processos produtivos para divulgação nas redes. Esses materiais mostram não só como é o funcionamento do grupo, mas também as habilidades e os sonhos de cada integrante. Além de materiais de foto e vídeo para uso interno, as participantes também contribuíram para a constituição de matérias e reportagens de mídia impressa e TV.

Com o entrosamento das participantes, muitas ideias de projeto surgiram. Porém, poucos projetos foram levados adiante em virtude das dificuldades que surgiram com a pandemia de Covid-19. Um dos projetos foi o desenvolvimento de uma coleção de moda, com reaproveitamento têxtil, para mostrar o conceito do coletivo. Como incentivo, as gestoras que tinham experiência em desenvolvimento de coleções de moda e organização de desfiles acompanharam de perto o grupo, por meio de reuniões semanais e trocas em um grupo de WhatsApp específico para esse projeto.

Nos cuidados com o ateliê, as participantes também são inclusas e se responsabilizam, acompanhando e sugerindo regulagens de máquinas para melhorar as produções, divulgando maquinários em bom estado ou até doando ferramentas para o grupo. Quando ocorre uma melhoria no espaço ou quando há aquisição de maquinário, sempre há muita comemoração:

*“06/11/2019 16:55 - +55 51 \*\*\*\*\*: @+55 51 \*\*\*\*\* olha quem chegou no ateliê :)”*

*06/11/2019 16:56 - +55 51 \*\*\*\*\*: Meninas, está é uma máquina de braço, especial para costura de couro, palmilhas e calçados*

*06/11/2019 16:56 - +55 51 \*\*\*\*\*: AI MEU DEUSSS 😊😊😊*

*06/11/2019 16:57 - +55 51 \*\*\*\*\*: Sexta feira vou abraçar essa belezinha!!*

*06/11/2019 17:02 - +55 51 \*\*\*\*\*: Wooow!”.*

Algumas participantes não dispunham de tempo para participar das atividades de costura no ateliê, então, se voluntariaram a ajudar em atividades burocráticas e operacionais. Outras contribuíram em áreas como comunicação e mídia social, na construção de uma linguagem e posicionamento do grupo perante situações de vulnerabilidade social.

No período anterior à pandemia, a CÓS participou de feiras de moda sustentável, oferecendo serviços de conserto de roupas em um estande e participando de rodas de conversa sobre moda e sustentabilidade. Na ocasião, mais uma vez contou com a presença espontânea de suas participantes nas atividades.

O resultado dessas relações e a construção coletiva de um espaço seguro e acolhedor para as participantes permitiu que muitas delas compartilhassem sentimentos íntimos, tanto de felicidade quanto de tristeza. Nesses momentos, compartilharam histórias de vida, configurações familiares, hábitos. Muitas vezes, esses contatos têm início com a temática da costura entre os familiares e como a prática se manteve por gerações, e vão se desenrolando até sentimentos de perdas e conquistas. Nessas ocasiões, recebem apoio, conselhos e afeto de suas colegas.

*“28/05/2020 19:49 - +55 51 \*\*\*\*\* Cuidado que quando eu era criança eu assaltava a caixa de ferramentas do pai e desmontava todos os brinquedos 😊😊”.*

*“28/05/2020 19:59 - +55 51 \*\*\*\*\*: sabe q eu lembrei agora, olhando essa foto do manuel e pensando q daqui a pouco ele tá costurando junto (hehe), q eu ganhei uma maquininha de costura de brinquedo dos meus pais quando era criança... 😊 tinha esquecido totalmente disso...”*



*acabei de mandar mensagem pra minha mãe pra saber se a maquininha ainda existe! hehehe...”*.

O pertencimento é uma dimensão construída por meio de uma jornada de experiências entre as participantes, parceiros e gestoras que transforma as interações em relações seguras. Com a confiança nas atividades e nas intenções, esse sentimento estimula a reciprocidade e principalmente o desejo de colaborar.

#### 5.2.1.5 Colaboração

Percebemos que, para os atores da rede CÓS, existem valores que se alinham ao compromisso de responsabilidade social, que estruturam as bases das relações colaborativas e geram sentido para as ações e atividades do grupo. As evidências de colaboração que emergiram na análise dos dados permitem relacionar o processo da organização ao design estratégico, que tem como característica ser participativo. Se para uma transformação social é necessário que os indivíduos das comunidades atuem durante todo o processo e tenham ações colaborativas para somar competências com um objetivo em comum (MANZINI, 2017), foi possível identificar essa ocorrência na organização estudada e um consequente aumento na gama de conhecimento do coletivo.

A CÓS é compreendida por seus participantes e parceiros como um espaço de troca, uma via de mão dupla onde quem colabora acompanha o desenvolvimento da organização e tem um comprometimento e responsabilidade em suas ações, recebe de volta produtos, conhecimento, relações, desenvolvimento técnico e relacional. É considerado como um espaço de trocas que vão além de transações econômicas, alcançando o desenvolvimento pessoal dos participantes. Para colaborar e construir coletivamente, é preciso exercitar a escuta e a atenção ao próximo na intenção de um bem-estar e desenvolvimento coletivo. Nos trechos a seguir descritos, foi possível identificar evidências de como os parceiros enxergam a colaboração na CÓS:

*“[...] é um projeto que visa aumentar essas trocas cada vez mais e fazer com que todo o mundo nessas trocas desenvolva trabalhos que sejam de alguma forma produtivos [...] não só no aspecto econômico, mas também no aspecto de participação, de cidadania, de colocação na sociedade, [...] vi muita gente aprendendo, lidando pela primeira vez com o trabalho coletivo” (Ent\_G.E).*

*“Olha, eu sabia que fazendo os produtos lá eu estaria ajudando outras pessoas, assim, uma galera que fosse produzir ia estar recebendo bem, sabe, que tem pessoas aprendendo o ofício lá, então, assim, eu acho que te dá uma sensação de estar ajudando outras pessoas” (Ent\_B.B).*

*“[...] primeiro de tudo para a gente colaborar e a gente aprende a escutar, né, usar os meios que existem para escutar as coisas e as necessidades, e não apenas escutar e além de escutar não apenas escutar as coisas do nosso meio” (Ent\_G.E).*

*“[...] a minha parte digamos eu estou fazendo de manter o projeto vivo, sabe, de alimentar, de manter o contato com vocês, e o que eu puder passar trabalho no sentido de ter produção para vocês, eu acho que é uma parte de contribuir com a vida sabe da CÓS” (Ent\_A.B).*

*“[...] espírito da CÓS ali de todo o mundo ser pertencente ao grupo assim, de todo mundo ver que aquele pedacinho do trabalho que a pessoa está fazendo, às vezes até nem no trabalho às vezes de estar ali é uma questão de contribuição assim, eu acho que quem está ali na CÓS e entendeu o espírito da CÓS sabe que cada um contribui um pouco para aquele coletivo” (Ent\_J.E.).*

Na perspectiva do grupo, a colaboração na CÓS se apresenta em um formato em que as participantes dispõem do seu tempo e de seus saberes em prol de atividades que impulsionem o grupo ou seus participantes. Se apresenta em forma de uma construção coletiva, tal como nas atividades voluntárias de costura (em que os produtos finais terão um impacto positivo para comunidades que necessitam) ou nas atividades remuneradas. Consideramos como evidências de colaboração durante a análise documental, eventos como o da *costura voluntária de cortinas* para uma escola pública, ou a *confecção de máscaras* no início da pandemia de Covid-19, que foram distribuídas para comunidades em vulnerabilidade social de Porto Alegre.

*“04/11/2019 19:57 - +55 51 \*\*\*\*\*: Meninas boa noite! Amanhã para costura voluntária as mães da escola não poderão vir, como a @555481340646 já cortou algumas peças pensei em manter nosso encontro pra já darmos partida nisso, @+55 51 \*\*\*\*\* @+55 51 \*\*\*\*\* fica ok pra vcs amanhã às 9?”*

*04/11/2019 20:05 - ++55 51 \*\*\*\*\*: Ok!*

*04/11/2019 20:36 - +55 51 \*\*\*\*\*: Oi gurias, vocês acham que posso ser útil amanhã para ajudar com as cortinas?”*

04/11/2019 20:37 - +55 51 \*\*\*\*\*: Ok!!

04/11/2019 20:50 - +55 51 \*\*\*\*\*: Acho que sim :)

04/11/2019 20:51 - +55 51 \*\*\*\*\*: Se quiser vir vai ser ótimo!

04/11/2019 20:51 - +55 51 \*\*\*\*\*: Então vou ♥

05/11/2019 08:41 - +55 51 \*\*\*\*\*: 🙌

06/04/2020 14:34 - +55 51 \*\*\*\*\*: Como vai ser um teste pra entendermos nossa produtividade precisamos de duas voluntárias pra fazer este lote inicialmente e depois vamos ver se pegarmos mais pra pulverizar por todas nós, porque precisamos organizar nossa logística...

06/04/2020 14:35 - +55 51 \*\*\*\*\*: Na sequência virão as máscaras de tecido que estamos cortando hj e amanhã... todas serão pagas por unidade feita só não temos os valores ainda”.

Os materiais disponíveis no espaço físico, assim como a atenção dos tutores, são elementos disponíveis para todos. Durante a produção, as próprias participantes se ajudam para tirar dúvidas, ou desenvolver um trabalho de maior qualidade. Elas relatam se sentir muito à vontade e satisfeitas com essa abertura no grupo, que tem como resultado uma entrega de produtos de qualidade, o desenvolvimento técnico e relacional das participantes, que podem praticar a comunicação, o ensino, a paciência, trocar sobre técnicas variadas e a geração de novos conhecimentos.

Além de atividades de impacto social, o grupo também é reconhecido por se unir e colaborar para atividades ligadas a impactos ambientais, como em mutirões para triagem de resíduos têxteis (FIGURA 8), na intenção de desviar materiais que iriam para aterro sanitário e redistribuir a matéria prima de boa qualidade para que seja reutilizada e ressignificada por meio da costura.

“+55 51 \*\*\*\*\* Na próxima quarta, 22/01, das 09:00h às 12:30h, vai rolar um mutirão de limpeza do quartinho do 2º andar e já vamos aproveitar pra recolher todos os possíveis materiais para a \*1º coleção da CÓS\*!!

Todas estão convidadas, e quem já tiver referências de peças, marcas e estilistas que tenham a ver com a nossa proposta, pode trazer!

Venham, vai ser lindo! 🙌”.

Figura 8 - Mutirão para triagem de resíduos têxteis



Fonte: CÓS (2019).

Essa união colaborativa, que ocorre para o desenvolvimento pessoal e/ou técnico dos participantes, é um critério para seleção das atividades que a CÓS se compromete a executar. Todos os projetos e produções precisam contribuir para um desenvolvimento dos participantes e conseqüentemente do grupo.

Para os participantes que já pertencem à organização, foi estabelecido um laço de confiança no trabalho e relações por meio da transparência e do alinhamento de expectativas, além de um estímulo à reciprocidade e ao reconhecimento das diferenças. As relações são pautadas pelo respeito, com regras e responsabilidades para valorizar cada integrante e sua participação no grupo.

*“[...] construindo uma prática coletiva mais sustentável, mais legal, mais ética, um espaço de acolhimento, porque não é uma empresa com linha de produção e que tu não pode sair para ir no banheiro, tu não pode parar para conversar com o teu colega porque tu tem que produzir, então a gente está ali num espaço de muita troca, de muita conversa, de respiro” (Ent\_M.G)”*

Colaborar na CÓS é construir junto, é um agir coletivo, para um bem coletivo. Nesse percurso, os indivíduos vão desenvolvendo aptidões de acordo com suas particularidades. A prática na organização é de desenvolver o conhecimento e compartilhar o que se sabe. Em retribuição ao conhecimento adquirido, o compartilham com o próximo que necessite: *“[...] quem sabe vai ensinando quem não sabe” (Ent\_J.E).*

A organização é vista como um local de escuta e troca, no qual o indivíduo absorve conhecimento e o replica adiante, com grande estímulo ao aprendizado e desafios, que faz com que as participantes permaneçam nessa rede de maneira espontânea, com relações fluídas e sem a sensação de competição. Podemos interpretar que, na CÓS, existe a oportunidade para a troca sobre experiências e habilidades entre profissionais de uma mesma área, contexto que dificilmente se encontra entre profissionais que atuam de modo autônomo.

*“[...] eu tinha um conhecimento em costura, e tinha o espaço onde a gente podia trabalhar junto, acho que muito também dessa questão de ter um espaço para troca de ideia, até uma questão relacional assim entre as costureiras que não tinha esse espaço físico assim de troca, então eu acho que a gente se encontrou assim nesse sentido, né, de escuta de troca, de compartilhar saberes, e aí as coisas foram acontecendo, foram fluindo assim bem de forma orgânica, não tinha nada planejado, como que aconteceu, o que aconteceu, foi tudo sendo construído coletivamente” (Ent\_T.M).*

A partir da análise de dados, é perceptível a intenção de desenvolver os indivíduos, sugerindo novas habilidades e potencializando as já existentes. Para que esse desenvolvimento ocorra, é preciso responsabilidade, que está nas relações dos participantes, no espaço de trabalho e no coletivo em si, assim como também está ligada às entregas das produções e ao comprometimento em suas ações.

A preservação dos participantes do grupo falha quando uma pessoa se compromete e não cumpre aquilo que é esperado. Quando uma tarefa não é realizada, certamente precisa ser feita por outro integrante, que, por sua vez, terá de renunciar às suas atividades para cumpri-la, deixando nítida a importância de que é necessária uma atenção de todos os participantes para não abalar o bem-estar de um outro colega do grupo.

As produções que ocorrem no grupo são entregas para clientes e existem para que as participantes desenvolvam suas habilidades técnicas e relacionais. Habilidades técnicas são ligadas à prática da costura e a seu aperfeiçoamento. Habilidades relacionais dizem respeito a comprometimento, responsabilidade socioambiental e cuidado. É responsabilidade do grupo e de seus indivíduos cuidar dos materiais dos clientes, fazer entregas de qualidade e dentro dos prazos acordados. O grupo se propõe a atuar com uma entrega profissional, para que, assim, possa manter o fluxo de pedidos e contar com clientes e parceiros satisfeitos.

Dessa maneira, sustenta a sua existência, que está ligada ao desenvolvimento constante de novas participantes e à multiplicação do impacto socioambiental positivo, sem desperdício de materiais ou do tempo das pessoas envolvidas.

A importância da responsabilidade em atividades colaborativas fica evidente, por exemplo, quando uma integrante se compromete em uma lista de presença e não comparece, pois impede que outro interessado possa usufruir da vaga. Além disso, também é possível que sua ausência prejudique o prazo de entrega, pois o planejamento de produção contava com essa pessoa. Por isso, a responsabilidade é valorizada na organização:

*“26/11/2019 11:02 - “+55 51 \*\*\*\*\*: Tranquilo jazz, avisando assim com antecedência ta ótimo 🙌 te esperamos na próxima semana*

*26/11/2019 11:28 - +55 51 \*\*\*\*\*: Sexta não poderei ir libero minha vaga tbm esqueci que marquei médico”.*

Tanto no espaço do ateliê quanto na atuação no grupo foram sendo estabelecidas regras de uso e convivência, também relacionadas à organização e à limpeza do espaço para preservar a integridade dos participantes. A responsabilidade em manter a limpeza e a organização do local é de todos, na intenção de um cuidado com a durabilidade dos materiais, equipamentos e estrutura. Além das regras, algumas sugestões de conduta no tratamento entre os participantes são feitas:

*“10/03/2020 11:12 - +55 51 \*\*\*\*\*: Oiii meninas!! Passando aqui para tornar oficial nossas quartas de manhã de ateliê livre!! É para vcs desenvolverem os projetos de vcs, e a coleção CÓS 😊 nós vamos abrir e acompanhar vcs, mas a ideia é que uma ajude as outras 🙌🌟”.*

Outra questão importante foi estabelecer critérios e horários de participação na produção, para uma organização das remunerações. Todas essas regras, condições e critérios são informados e lembrados por meio de comunicados coletivos. Avisos de horários e tolerância são comunicados com frequência, na intenção conscientizar sobre a responsabilidade e a colaboração:

*“25/11/2019 13:58 - “+55 51 \*\*\*\*\*: Tudo bem, hoje não tem problema porque não está lotado. Mas te peço que avise com no mínimo 24h de*

*antecedência pois pode tirar o lugar de outra pessoa. Estamos com muita produção que temos que entregar antes do recesso de fim de ano, é muito ruim faltar e não avisar pois diminui nossa produtividade e todas acabam perdendo*

*25/11/2019 13:59 - +55 51 \*\*\*\*\*: Claro...sem dúvida!*

*25/11/2019 14:03 - "+55 51 \*\*\*\*\*: Outra coisa, preciso da pontualidade de vocês, quem chegar fora do horário não vai assinar o caderno, pode ficar aqui ajudando se tiver interesse. Lembrando os horários:*

*Manhã das \*9h às 12h30\**

*Tarde das \*13h30 às 17h30\**

*Teremos meia hora de tolerância.*

*Caso alguém tenha um compromisso e não possa nesses horários é só conversar com a gente que organizamos sem problemas!".*

As decisões em grupo que ocorrem por meio de votação são recorrentes na organização, principalmente quando envolvem eventos de confraternização, ou oficinas de aprendizado. Também ocorrem na configuração de grupos produtivos específicos para produções remuneradas ou voluntárias, que permite compreender como o grupo se sente e até onde cada participante pode se comprometer antes de a CÓS assumir essas responsabilidades:

*"30/10/2019 15:14 - "+55 51 \*\*\*\*\*: VOTAÇÃO:*

*Se o tempo continuar assim amanhã, vcs preferem:*

*1- continuar com a mesma programação*

*2- transferir atividade para dia de sol e trabalhar na produção*

*3- não ter nenhuma atividade amanhã".*

Os participantes que formam o grupo produtivo se aproximam na busca de novas relações, trocas de experiências e técnicas. Ajudar na produção é sinônimo de participar de uma entrega produtiva séria e se desenvolver com essa experiência. Já os indivíduos e as empresas que se aproximam do grupo chegam com o desejo

de colaborar e acompanhar seu desenvolvimento, consumindo produtos, solicitando serviços ou doando móveis e utensílios para uso em produções. As diversas relações estabelecidas pela colaboração são percebidas como relações de interdependência, caracterizadas pelo auxílio mútuo ou pela coadjuvação recíproca.

#### 5.2.1.6 Interdependência

As relações na CÓS são construídas de maneira orgânica e flexível e se transformam conforme as necessidades e particularidades que emergem, tanto com pessoas físicas quanto com pessoas jurídicas. Essas relações podem se iniciar a partir de uma transação comercial ou uma parceria e a partir disso semear relações pessoais de amizade, ou iniciar pelo caminho inverso, a partir de uma relação pessoal surgir uma abertura para uma relação comercial. A forma de aproximação surgiu em diversos momentos nos relatos dos entrevistados:

*“[...] fluindo assim bem de forma orgânica (Ent\_J.Z e Ent\_T.M)”.*

*“[...] amizade e parceria profissional” (Ent\_C.O)”.*

*“[...] antes de ser uma relação profissional teve essa relação afetiva mesmo pessoal” (Ent\_C.O).*

*“[...] ligação com o grupo hoje ela é mais emocional” (Ent\_J.Z e Ent\_R.C)”.*

Percebe-se também que a distância física ocasionada pelas restrições da pandemia do Covid-19 não foi uma questão limitante. Na realidade, ocorreu um estreitamento de laços durante o período: *“[...] não estou ali, mas eu me sinto conectada” (Ent\_J.Z)*. Outra participante diz: *“[...] até durante a pandemia eu consegui estreitar e foi uma fase que eu costurei bastante para a CÓS, e agora de outras formas, né, estou fazendo isso” (Ent\_J.E)*.

A CÓS é vista como uma organização colaborativa que potencializa mulheres e suas habilidades. Em suas relações, permanece um olhar para a compreensão do que pode ser uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional junto a necessidades que surgem no mercado. A aproximação com o grupo pode se dar a partir do desejo de fazer parte por meio da costura, mas no decorrer da jornada existem muitas outras atividades na cadeia da moda que podem valorizar, estimular



e remunerar esses profissionais. Existe uma satisfação em descobrir um modo potencial de trabalho no qual sejam aproveitadas habilidades singulares das participantes, para que, em conjunto com a CÓS, sejam construídos novos formatos de bem-estar para mulheres na cadeia da moda.

*“[...] a gente ofertar um trabalho juntas, sabe, tipo, ser menos, ah, tu fazes isso e eu faço aquilo, de a gente poder pensar junto o processo, eu acho que a gente teria um ganho maior” (Ent\_C.A).*

*“[...] agora surgiu essa oportunidade, e como eu te falei, num período que está bem complicado para mim de tempo, mas eu não quis deixar ela passar porque eu acho que pode ser a porta de entrada para eu finalmente me aprimorar nessa questão da estamparia, por exemplo” (Ent\_J.E).*

Esse sentimento segue em muitos casos por consequência de uma identificação, de *“[...] estar alinhando com uma coisa que eu já queria fazer”* (Ent\_J.Z e Ent\_M.G). Em algumas relações, a experiência de parceria foi tão positiva que o sentimento de conexão segue mesmo sem ter projetos em andamento, como é o caso do parceiro T.I. A experiência com transparência, qualidade, confiança e abertura foi marcante e se destacou de outras relações.

*“[...] firmando mais a parceria foi a questão realmente da qualidade do trabalho, porque a gente teve outras conexões também talvez nesse sentido, e a gente não estruturou essa parceria porque não tinha qualidade ou a confiança que a gente encontrou ali na CÓS” (Ent\_T.I).*

Dentre os entrevistados que têm ligação com a organização, percebemos uma série de características pessoais em comum ou complementares. Muitos dos envolvidos trazem seu desejo e empenho em contribuir com pessoas e causas. Consideram que faz parte de sua personalidade a intenção de ajudar na construção de ações mais justas ou no caminho do autoconhecimento feminino, valorizam conexões sinceras e verdadeiras respeitando a diversidade. Os trechos a seguir são exemplos dessas evidências:

*“[...] fortalecendo essa questão de autoconhecimento, principalmente em relação as mulheres e ao caminho delas” (Ent\_C.A).*

*“[...] habilidade de me relacionar, eu acho que eu consigo construir pontes e me conectar com as pessoas verdadeiramente” (Ent\_C.O).*

*“A escuta, de ouvir as pessoas, ser empática” (Ent\_D.U).*

*“[...] eu acho que essa minha busca de solucionar o problema tem muita relação com autonomia” (Ent\_M.G).*

*“Habilidade de enxergar além do que é o normal ou possível” (Ent\_T.M).*

*“[...] fazendo conexões [...] as soluções estão nas conexões que se faz com as pessoas” (Ent\_J.Z)*

As relações que se estruturam na organização e conectam as participantes e clientes ocorrem por meio de uma escuta empática. Indivíduos que colaboram com a CÓS têm um perfil curioso e criativo, são pessoas que se consideram participativas, com o desejo de solucionar problemas em geral. Com isso, geram autonomia coletiva e individual. Essa característica se conecta à inovação social pelo design que destaca a importância de uma projeção participativa. Compreendemos também que, no grupo de gestores, participantes, parceiros e clientes da CÓS, existem perfis pessoais que se complementam, estimulando trocas de conhecimento e habilidades em suas relações, essência que acaba por desenvolver indivíduos e, conseqüentemente, o coletivo.

As relações que se iniciaram com a relação do cuidado, que estimularam relações colaborativas e de interdependência entre os atores da rede CÓS, desenvolvem os indivíduos com a intenção de que eles obtenham autonomia em suas atividades, e, assim, possam seguir com a reciprocidade e a multiplicação de relações positivas.

#### 5.2.1.7 Autonomia

Partindo da compreensão proposta pelo design estratégico de que é importante estimular as comunidades a desenvolver a capacidade de autossuficiência para que possam conceber e aplicar suas próprias soluções (MERONI, 2008), é possível ver um alinhamento entre o conceito e as práticas da CÓS, como demonstrado nos trechos extraídos das entrevistas:

*“[...] aprendizado também que é o desafio diário que são coisas diferentes que a gente propõe sempre para as meninas” (Ent\_M.G).*

*“[...] coletivo onde várias pessoas trabalham e influenciam outras para trabalharem” (Ent\_D.U).*

*“[...] porque tu não vais aprender só a costurar, tu vais aprender a participar de várias etapas que envolvem o processo de costura, tu vai aprender meio querendo [...] te desafiar” (Ent\_J.E).*

Essa autonomia é compreendida como o poder de fazer escolhas, de decidir o que pode ser feito, de se tornar independente de um sistema. O desenvolvimento pessoal dos participantes está ligado a muitos saberes dos processos ligados à indústria têxtil, em áreas técnicas, mas também no desenvolvimento de um senso crítico para atuar no mercado com conceito e prática e sustentabilidade:

*“[...] mostrar para as pessoas que elas podem ser autônomas também, e quanto mais a gente é autônoma menos dependente do sistema, a gente ganha em bem-estar, eu acho que isso fecha um pouco um ciclo assim, a gente consome menos, a gente fica menos ansioso...” (Ent\_M.G).*

*“[...] criando uma massa crítica de pessoas que são autônomas, e que fazem as coisas diferentes, essa cultura pode enfim, se propagar” (Ent\_M.G).*

Para os que integram o grupo, existem muitas oportunidades e indicações para parcerias, trabalhos, além de uma atenção para potencializar habilidades já existentes que são particulares de cada integrante. Nas atividades, contam com o apoio e o estímulo para uma remuneração mais justa, uma forma de trabalho mais leve:

*“[...] transformador, o trabalho, as mulheres não só quesito profissional assim que consegue dá trabalho para pessoas, enfim, indicação e pessoas conseguem trabalho através da CÓS, mas no quesito assim de evidenciar as potências de cada uma assim e fazer cada uma também descobrir novas coisas sobre si mesmas” (Ent\_J.E).*

A CÓS é identificada por seus participantes como um espaço de costura e desenvolvimento pessoal. Uma organização que ganha forma e sentido com muitos atores. Essa mistura gera uma personalidade flexível no grupo, e, dependendo de

seus participantes ativos, ela vai se remodelando com cada contribuição, *“cada um contribui um pouco para aquele coletivo”* (Ent\_J.E).

Cada participante contribui um pouco com suas características para a formação da personalidade desse coletivo. O coletivo cresce em consequência do desenvolvimento dos indivíduos que o integram, se desenvolvem em âmbitos pessoais e profissionais, *“[...] cada vez que uma pessoa nova entra, mesmo que uma costureira, eu vejo que a CÓS, ela se transforma”* (Ent\_T.M).

Na CÓS, existe o sentimento forte de pertencimento a um grupo, a realização de trabalhos em conjunto, com abertura para contribuição. É o “espírito” do grupo, como aparece na entrevista J.E:

*“[...] espírito da CÓS ali de todo o mundo ser pertencente ao grupo assim, de todo mundo ver que aquele pedacinho do trabalho que a pessoa está fazendo, às vezes até nem no trabalho às vezes de estar ali é uma questão de contribuição assim”* (Ent\_J.E).

*“[...] eu vejo relações profissionais virtuosas assim, um espaço super saudável, de crescimento coletivo, profissional e pessoal também, [...] eu vejo que essa dinâmica de crescimento individual e profissional [...] o time consegue colocar isso em prática, então todo mundo consegue se desenvolver, individualmente como pessoa, construindo relações que cruzam tanto o acesso quanto o desenvolver do trabalho”* (Ent\_C.O).

Os indícios candidatos de **cuidado, acolhimento, compartilhamento, pertencimento, colaboração, interdependência e autonomia** foram discutidos nesta sessão. De acordo com a tensão entre os indícios candidatos, o design estratégico e a relevância junto aos dados coletados sobre a CÓS, percebemos que o cuidado acaba por se deslocar para um indício essencial, já que é composto por alguns indícios candidatos como o acolhimento, o compartilhamento e o pertencimento. Seguimos nossa reflexão com a tensão dos indícios essenciais descobertos inicialmente, aqueles considerados de maior frequência ou importância para esta pesquisa. A discussão a seguir apresenta a relação desses indícios essenciais e o entendimento de sua constituição.

### 5.3 INDÍCIOS ESSENCIAIS

Após análise dos dados e interpretação dos indícios candidatos, foi possível identificar os indícios essenciais iniciais para a compreender a existência da CÓS e,

por conseguinte, entender os motivos pelos quais os participantes se aproximam e constituem a organização. A partir dos dados da pesquisa, foi possível perceber os seguintes indícios essenciais: **responsabilidade socioambiental, sustentabilidade, inovação social e transparência.**

### 5.3.1 Responsabilidade socioambiental

Todos os entrevistados reconhecem que, hoje, a cadeia da moda tem diversos impactos socioambientais negativos, e que mudanças em sua estrutura são necessárias. As participantes, os clientes e os parceiros da CÓS compartilham o valor da responsabilidade socioambiental, que é o principal motivo das relações estabelecidas. O alinhamento de valores faz com que iniciativas, cidadãos e organizações se aproximem e construam uma história coletiva para uma melhora no bem-estar social e no meio ambiente, como é possível perceber em diversos relatos:

*“[...] alinhamento de pensamento, de entender que a gente está fazendo, construindo uma prática coletiva mais sustentável, mais legal, mas ética, um espaço de acolhimento, porque não é uma empresa com linha de produção e que tu não pode sair para ir no banheiro, tu não pode parar para conversar com o teu colega porque tu tem que produzir, então a gente está ali num espaço de muita troca, de muita conversa, de respiro” (Ent\_MG).*

*“[...] a transformação para uma moda mais sustentável, somos um grupo de mulheres que de formas diferentes buscamos a sustentabilidade, né, e o trabalho justo em várias áreas” (Ent\_T.M).*

*“[...] ambas as empresas tem a questão de desenvolvimento não só da solução para o resíduo, mas também como isso gera impacto em toda a cadeia, então a questão da produção, da remuneração adequada, da solução mais viável economicamente, digamos assim para o resíduo, para agregar valor, o propósito ambiental de trazer soluções que tenham uma circularidade, que não tem impacto, que não gera nenhum novo impacto negativo” (Ent\_T.I).*

Quando analisamos as relações dos envolvidos com os trabalhos da CÓS, percebemos então o desejo de uma transformação socioambiental por meio da moda. Nas entrevistas, a importância de encontrar novas formas de agir foi recorrente, um agir dotado de sentido, com o objetivo de preservar o meio ambiente

e a sociedade. Ficou evidente a insatisfação com o sistema dominante em que vivemos, assim como a necessidade e desejo de mudança.

*“[...] deixar alguma coisa para a sociedade melhorar em termos de relação, em termos de produção, em termos de objeto de trabalho para pessoas que são mais vulneráveis” (Ent\_R.C).*

Os dados nos mostram que, além do trabalho para minimizar esses impactos negativos, a CÓS acredita ser possível ir além, atuando para gerar impactos positivos, atividades que não só poupam o meio ambiente e a sociedade, mas também podem desenvolver pessoas, estimular habilidades dos indivíduos, a fim de regenerar essa cadeia produtiva, como sugere o design estratégico.

O sistema da moda é visto por alguns dos participantes da CÓS como excludente. Além de uma pressão social para uma padronização de estilos e corpos, que muitas vezes abala a autoestima, esse sistema também é responsável por questões de exploração no mercado de trabalho e do meio ambiente. É compartilhada pelo grupo a compreensão de que é urgente uma transformação em busca de sustentabilidade no setor.

A CÓS é percebida pelos entrevistados como um grupo feminino, potente, que gera um estímulo para uma cadeia da moda mais sustentável, por meio da prática da costura. Ela atua desenvolvendo pessoas e no estímulo para um crescimento coletivo.

*“[...] mulheres que de formas diferentes buscamos a sustentabilidade” (Ent\_T.M).*

*“[...] um espaço de acolhimento no sentido de uma rede potente de mulheres num lugar seguro para trabalhar e para construir uma jornada profissional” (Ent\_C.O).*

*“[...] vai se desenvolvendo junto, mas cada um no seu próprio processo, sabe, então tu te sente parte de um grupo, e é um grupo que acolhe e é um grupo que tem paciência, é um grupo que tem aquele brilho no olho de fazer o que gosta, e respeitando o tempo de cada um, eu acho que o que foi mais decisivo, assim, foi essa conexão com as mulheres, sabe?” (Ent\_J.Z).*

*“[...] eu acho que é um lugar super aberto para as diferenças mesmo para mulheres e enfim, com mulheres mães ou não, mulheres mais velhas,*

*mais novas, e assim é um lugar que eu sempre me senti muito à vontade”* (Ent\_J.E).

### 5.3.2 Sustentabilidade

O valor de **sustentabilidade** compartilhado na CÓS se revela por meio das relações dos atores que atuam com um mesmo propósito na intenção de potencializar suas habilidades e gerar uma inovação social. Essa atuação pode ser relacionada à visão de Mauri (1996), que reflete sobre a necessidade de construir novos sistemas em busca de sustentabilidade e desenvolver uma visão espontânea de responsabilidade social, uma visão que seja sistêmica e coletiva.

Nos relatos dos entrevistados, apareceu a compreensão de que a CÓS estimula impactos socioambientais positivos. Isso tem raízes tanto no desenvolvimento das pessoas ligadas à organização quanto no reconhecimento da importância do desvio de toneladas de resíduos têxteis que iriam para aterros sanitários. Quando os entrevistados falam sobre isso, percebem que esse impacto inicial talvez não seja tão pequeno quanto parece, trazendo ainda mais sentido para a existência do projeto:

*“[...] acreditar que o que vocês fazem é muito importante para essa mudança no sistema na moda que a gente vive”* (Ent\_C.O).

*“[...] quando a gente vê o sentimento de transformação de vida é quando eu vejo o resultado mesmo”* (Ent\_T.M).

*“[...] ver a CÓS como um meio formador de pessoas assim, um meio que para ajudar as pessoas a ter formação assim, formação de trabalho, formação de geração de renda, quem nem você trouxe agora, que trabalhando com uma pessoa e está acabando desenvolvendo tudo”* (Ent\_G.E).

Relacionado ao impacto ambiental, o valor que mais se destacou foi o reaproveitamento dos materiais, o aumento de ciclo de vida de produtos e o desenvolvimento de projetos com bases em resíduos que frequentemente são enviados para aterros sanitários e incineradoras. Do mesmo modo, foi reconhecida a pertinência de aproveitar o que já se tem em abundância e por algum motivo não é valorizado no mercado, ressignificando materiais: *“reaproveitamento, tem essa pegada de fazer as coisas funcionarem com o que a gente tem”* (Ent\_J.Z).

O alinhamento de valores e princípios de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental aumenta o entendimento entre os indivíduos e melhora a comunicação. Percebemos uma satisfação nos indivíduos e nas iniciativas quando identificam esses valores comuns. Isso potencializou ainda mais as relações e as ações coletivas e também a confiança nas entregas, nos acordos e principalmente nas reais intenções dos projetos e conexões. As conexões são consideradas aproximações por meio de uma identificação de valores socioambientais que podem se desdobrar em projetos, compartilhamento ou apoio. Uma aproximação com o desejo de fazer parte da mudança, mas sem a obrigação de seguir de imediato para um projeto, que pode ser apenas “ficar no radar”, pertencer à rede. Participantes da rede CÓS que se aproximam por outros estímulos também são informados sobre esses valores socioambientais, na intenção de sempre manter seus princípios de sustentabilidade em sua comunicação e propagar ainda mais esses ideais. Quando um parceiro da CÓS compreende o valor do trabalho de desenvolver pessoas e a emergência de novos modelos de atuação na cadeia da moda, a organização ganha mais força e apoio em sua atuação.

*“[...] a gente sente que realizou e conseguiu passar adiante bases dos nossos valores assim, então isso realmente eu acho que é o maior prazer” (Ent\_T.M).*

*“[...] estamos bem parceiros, eu acho que a gente se dá bem porque tem um alinhamento de valores, de princípios, de interesses, eu acho que os desejos da Ong, os sonhos da Ong eu acho que combinam com os de vocês, estão andando bem” (Ent\_R.C).*

*“[...] alinhamento de pensamento, de entender que a gente está fazendo” (Ent\_M.G).*

*“[...] a CÓS tem esse potencial muito grande de trazer para perto pessoas que talvez não saibam nada sobre aquilo, mas que estão a fim de começar a conversar sobre o assunto” (Ent\_C.A).*

A responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade se apresentaram neste trabalho como indícios essenciais, e, no decorrer das análises, foram percebidas com as mesmas características, nos conduzindo a mesclar os dois indícios essenciais em apenas um, qual seja, a sustentabilidade, que é a consequência das ações de responsabilidade socioambiental. A sustentabilidade



almejada tem potencial quando estimula em nosso sistema uma mudança positiva, uma reorganização dos indivíduos e organizações para impactos regenerativos, uma inovação social.

### 5.3.3 Inovação social

A CÓS cria um espaço de conexões positivas, que, para além de transações comerciais, são transações de impulsão, responsabilidade social e também estímulo à saúde mental de pessoas que, de alguma forma, foram desencorajadas pelo sistema. Para estimular uma verdadeira inovação social, é necessário perceber cada indivíduo com suas particularidade e níveis de habilidades (MANZINI, 2008). Na CÓS, os participantes se aproximam com níveis de habilidades variados e cada um segue um fluxo pessoal de desenvolvimento:

*“[...] ninguém estava ali para a ajudar a gente, e vocês de certa forma estavam, e aí isso não tem nada a ver com a relação comercial, sabe, eu acho que foi uma relação muito mais de impulsional” (Ent\_T.I).*

*“[...] sempre me senti muito acolhida, eu nunca me senti desassistida, desamparada, sabe, parece que todo mundo vai se desenvolvendo junto, mas cada um no seu próprio processo, sabe, então tu te sente parte de um grupo, e é um grupo que acolhe e é um grupo que tem paciência, é um grupo que tem aquele brilho no olho de fazer o que gosta, e respeitando o tempo de cada um, eu acho que o que foi mais decisivo, assim, foi essa conexão com as mulheres, sabe?” (Ent\_J.Z).*

Como ficou evidente na análise de dados, os participantes da organização consideram que a CÓS atua diretamente na transformação de realidades das pessoas e no seu bem-estar. Mesmo que com pequenas ações, em alguns casos, pode-se apresentar novos futuros possíveis para os envolvidos com a organização: futuros com dignidade nas relações de trabalho e na remuneração. Um futuro transformador que deve ser construído de modo coletivo. Isso se evidencia no trecho da entrevista do parceiro T.I, que reflete que essa é uma

*“[...] questão de desenvolvimento não só da solução para o resíduo, mas também como isso gera impacto em toda a cadeia, então a questão da produção, da remuneração adequada, da solução mais viável economicamente, digamos assim para o resíduo, para agregar valor, o propósito ambiental de trazer soluções que tenham uma circularidade,*

*que não tem impacto, que não gera nenhum novo impacto negativo” (Ent\_T.I).*

Em um sistema de moda visto por muitos com o excludente e elitista, que julga indivíduos que não se encaixam em estereótipos, a transformação emerge quando se apoia pessoas vulneráveis ou desencorajadas pelo sistema. Os atores da rede que a CÓS integra acreditam que ambientes de trabalho de florescimento pessoal trazem a qualidade de vida e promovem felicidade para as pessoas. Além disso, a busca pelo empoderamento feminino, por um novo valor para o trabalho das pessoas – e conseqüentemente para sua existência –, também é compartilhada pelos que integram o corpo do coletivo da CÓS.

*“Para mim o cenário da moda sustentável no Brasil e em Porto Alegre é um cenário extremamente excludente, extremamente classista” (Ent\_C.A).*

*“[...] a qualidade de vida das pessoas melhora aí nesses lugares que promovem felicidade, que promovem expansão para o indivíduo” (Ent\_C.O).*

Os clientes que se aproximam e mantêm suas relações produtivas com o grupo têm em mente que essa ação tem em seu valor muito além de um produto, pois se relaciona à transformação social, à garantia do bem-estar, ao desenvolvimento dos participantes e à responsabilidade pelos impactos produtivos gerados, de uma *“valorização da mão de obra e do pagamento adequado” (Ent\_T.I).*

Os clientes recorrentes da CÓS têm a percepção de que, ao comprar um produto, estão gerando oportunidades para que outra pessoa se aprimore, e, muitas vezes, querem fazer parte disso como um modo de retribuição por ter recebido oportunidades no passado:

*“[...] eu preferi pagar mais caro porque eu sabia que eu estava contribuindo com projeto social para pessoas que realmente precisam” (Ent\_R.C).*

*“[...] está fazendo com pessoas que estão querendo de aprimorar na vida, assim, meio que de certa forma fazer parte daquilo, que eu penso sempre em mim quando eu estava aprendendo algo e quando alguém me deu oportunidade de eu fazer, assim, eu curto, tipo, o momento que eu consumo os serviços da CÓS eu estou gerando demanda” (Ent\_C.A).*

Essa característica nas relações ressalta o conceito de reciprocidade discutido por Meroni (2008), que considera a ação potencial para uma eficiência social do sistema.

Tomando por base o conceito proposto por Manzini (2008) no sentido de que estratégias de produto-serviço devem ser orientadas para proporcionar a qualidade de vida e bem-estar social, aproveitando os recursos locais para obter uma ecoeficiência, notamos mais um indício de inovação social. Na análise das entrevistas, percebemos que a CÓS oferta serviços que geram impactos socioambientais positivos. Nesse processo, a organização considera tanto o sistema em que se encontra e seus valores coletivos quanto as suas limitações ou oportunidades:

*“[...] objetivo de educação, de ensinar, de aperfeiçoar um ofício, de reciclar materiais, de reaproveitar para ser uma moda mais consciente e sustentável, e reaproveitar os materiais e ter menos lixo no mundo” (Ent\_ D.U).*

*“[...] questão de desenvolvimento não só da solução para o resíduo, mas também como isso gera impacto em toda a cadeia, então a questão da produção, da remuneração adequada, da solução mais viável economicamente, digamos assim para o resíduo, para agregar valor, o propósito ambiental de trazer soluções que tenham uma circularidade, que não tem impacto, que não gera nenhum novo impacto negativo” (Ent\_ T.I).*

Os indivíduos se aproximam do grupo por querer fazer parte de uma mudança social, uma descontinuidade de um sistema desigual, que desvaloriza mulheres, profissionais da moda e o meio ambiente. Reconhecem que não é simples se manter em um formato de atividade que traga novos valores, diferentes dos predominantes no mercado, uma nova visão de relação e comercialização de serviços de produção de moda.

Entretanto, por mais desafiador que seja, consideram de extrema importância a sua existência e caminham juntos, com estímulos e participação ativa para que a organização se desenvolva, acolha mais participantes e multiplique seu impacto positivo por meio da produção de moda, educação e informação. Ficando explícito esse desejo, podemos perceber que os indivíduos da rede CÓS estão interessados nessa mudança e têm o desejo de trazer esse novo formato para realidade que vivem. Propõem-se, assim, a doar seu tempo para desenvolver esse processo e

construir coletivamente uma nova realidade. Nesse cenário, pertinente refletir que, se, para Manzini (2017), a inovação social ocorre em um contexto em que a comunidade compartilha um desejo de mudança e tem o desejo de participar ativamente para uma transição positiva, podemos considerar a organização CÓS como um grupo potente para a prática de inovação social.

*“[...] a gente fica super acreditando que existe um mundo possível, né, só que daí quando tu vais ver mesmo a vida real é difícil, pegar e meter essas ideias no mundo, então eu fico pensando que, tipo, essas ideias não podem, essas práticas, esses projetos não podem, sei lá, tipo, sabe, deixar de existir, tem que continuar existindo, tem que crescer, tem que ampliar” (Ent\_J.Z).*

A sustentabilidade que se fundiu à responsabilidade socioambiental está aliada à inovação social para trazer transformações significativas. Nesse sentido, a seguir, analisamos como a transparência se destacou como um indício e qual a sua relação com os outros indícios candidatos e essenciais. Desse modo, podemos fazer uma avaliação geral a respeito da primeira interpretação e organização de indícios efetuada nesta pesquisa.

#### **5.3.4 Transparência**

As relações ativadas pelas CÓS propõem diálogos entre vários atores. Por meio de diálogos estratégicos, a Costura Consciente não se apresenta como uma organização estática, mas se mantém aberta e flexível, e atua com escuta ativa no acompanhamento das reais necessidades sociais, do meio ambiente e das reações que ocorrem durante o processo, conforme o que propõe Zurlo (2010).

Nas entrevistas, identificamos a importância de uma relação de transparência na comunicação e nas ações, independente da relação do entrevistado com a CÓS. Além disso, a observação sobre os trabalhos desenvolvidos deixou claro que todas as relações se iniciam com uma conversa aberta e franca sobre as capacidades do grupo e também suas limitações. Em todas as relações estabelecidas, a informação sobre riscos e benefícios, bem como sobre como seria a trajetória do trabalho e suas características gerava segurança e um alinhamento de expectativa nos atendimentos, conforme os exemplos a seguir:

*“[...] sempre bem direto, eu acho que foi sempre bem honesto também, bem livre, bem à vontade” (Ent\_G.E).*

*“[...] transparência no sentido de que todo mundo sempre colocou de forma muito clara as suas expectativas e as suas entregas nessa dinâmica que a gente construiu juntas” (Ent\_C.O).*

Deixar evidente o processo de aprendizagem e construção do coletivo, informando que prazos e riscos eram possíveis, estimulou uma tolerância na entrega dos serviços. A abertura ao diálogo e flexibilidade na realização de projetos com a premissa de que o projeto em questão fosse desenvolver as habilidades do grupo com essa entrega, permitiu que clientes realizassem projetos fora dos escopos comerciais existentes.

*“[...] sempre teve abertura eu acho que de ambos os lados para discutir e pensar em cima do projeto, dizer se ficou bom ou não, tanto a solução quanto o projeto geral, o que a gente está demandando se faz sentido ou não” (Ent\_T.I).*

*“[...] contam com uma possibilidade de entender possíveis atrasos, possíveis erros” (Ent\_D.U).*

Estar aberto e transparente sobre as intenções e o propósito, de maneira recíproca, também estimulou a construção de conexões mais verdadeiras e objetivas. Durante as relações de trabalho e parceria da CÓS, sempre esteve presente a preocupação em informar os critérios para formação de custos, os formatos de atuação, bem como os impactos e as experiências que as ações geravam.

*“[...] tem uma verdade muito grande, e que respeita essa verdade, esses valores, e daí tu espera apoiar esse tipo de projetos, e daí tu se sente seguro porque, por existir a CÓS” (Ent\_T.I).*

*“[...] alinhamento de pensamento, de entender que a gente está fazendo, transparência muito grande do que estava sendo feito como tinha sido feito” (Ent\_C.A).*

Consideramos então que a organização atua por meio de diálogos estratégicos e transparentes com os indivíduos que o cercam, ficando visível o conceito de uma inovação social dirigida pelo design, conforme proposto por Freire

(2015). Tais diálogos estimulam o valor sociocultural para sugerir futuros possíveis, e, por isso, em sua atuação, a CÓS apresenta ao seu coletivo novas possibilidades de existir.

A CÓS transforma por meio de informação, que, comunicada de modo transparente, gera confiança e fortalecimento nas relações, traz consciência, estimula novos olhares, entendimentos e hábitos com impacto positivo. Percebemos também o reconhecimento do envolvimento acadêmico na organização.

Como consequência das ações transparentes na organização, ficou evidente, para alguns entrevistados, que a construção de conceitos, estratégias e ações da CÓS é baseada em conceitos de design estratégico, pesquisas de inclusão e inovação social, assim como pesquisas de soluções de resíduos e participação de seminários, o que também evidencia essa relação acadêmica direta com a organização. Tal percepção é revelada na declaração de uma das entrevistadas: “[...] *senti que tinha uma pesquisa sobretudo metodológica e científica sendo aplicada na sociedade*” (Ent\_J.Z).

Alguns participantes percebem que é um formato novo e experimental de negócio que se iniciou como um projeto de extensão de bolsas de estudo. Seu fluxo dependia diretamente do envolvimento dos participantes e com uma atuação descentralizada, adaptabilidade aos cenários e momentos internos e externos do mundo, mantendo uma constante transformação e flexibilização, como nos trechos a seguir descritos, quando declaram:

“[...] *é tudo uma grande experiência, é tudo um grande laboratório, né*” (Ent\_G.E).

“[...] *e a gente transformou de novo*” (Ent\_T.M).

“[...] *projeto de extensão acadêmica*” (Ent\_T.M).

“[...] *a CÓS é uma experiência única assim, eu acho [...] demora mais, até porque a gente ainda não tem, a gente ainda não tem, né, uma estrutura definida*” (Ent\_M.G).

Por meio desse processo, iniciou-se então uma autonomia do coletivo, experiência sobre novos formatos, e a construção de conhecimento durante a aplicação na prática, em que foi possível perceber que o projeto foi “[...] *tomando uma forma sozinho, estava começando a caminhar sozinho*” (Ent\_T.M). Para os

gestores, participantes e prestadores de serviços, passou a ser necessária uma legitimação do grupo, e existe um desejo de que em um determinado momento ela deixe de ser um projeto de extensão de pós-graduação e se transforme em um negócio social, com sustentabilidade financeira.

*“CÓS consiga se firmar como um negócio, uma empresa mesmo, porque eu acho que é um desafio, né, acho que tem que acontecer porque é um lugar assim, mas que ele precisa se sustentar para seguir assim, para não ser só um hobby para as pessoas, e enfim, para todo mundo conseguir levar e fazer parte da CÓS profissionalmente assim” (Ent\_J.E).*

A transparência nesta pesquisa foi inicialmente identificada como um indício essencial, entretanto, percebemos, durante a discussão, que apesar de ser um indício relevante, ele se apresenta como uma característica de cuidado. Sua relação com os outros indícios acaba deslocando-a para um indício candidato. Após a análise de cada indício destacado inicialmente nesta pesquisa, percebemos então algumas alterações de relevância quando tensionados entre si e com os conceitos de design estratégico.

Iniciamos nosso processo de análise dos dados coletados com o destaque de indícios que se relacionavam com o comportamento e com as relações que se deram por meio da CÓS. Esses indícios iniciais, quando relacionados entre si, estruturaram um cenário de ordem de relevância e estabelecem a conexão entre elas, o que nos auxiliou na suposição dos indícios candidatos e essenciais. Após a discussão de cada um deles, pudemos elucidar suas reais relações, e, num processo recursivo de análise, propusemos a seguinte reorganização desses indícios iniciais: o **cuidado** passa a ser interpretado como um indício essencial, composto pelos indícios candidatos de compartilhamento, acolhimento, pertencimento e transparência, reconhecido como uma base de valor da CÓS; a **transparência**, por sua vez, deixa de ser essencial e passa a ser um indício candidato, já que, no decorrer da discussão, foi percebida como um modo de ser na organização, um princípio; a **responsabilidade socioambiental** deixa de ser um indício essencial e se torna candidato quando relacionada com a **sustentabilidade**, que se manteve como um valor, e, portanto, um indício essencial, que é composto por princípios considerados indícios candidatos.

Figura 9 - Segunda interpretação de indícios essenciais e candidatos



Fonte: elaborada pela autora (2021).

A análise de dados nos encaminhou para o destaque dos indícios. Além deles, percebemos também como relevante o percurso da CÓS, que atuou por um ano em um formato experimental, o desejo pela formalização das atividades como negócio, partiu de gestoras, clientes e participantes. O processo de configuração do negócio se iniciou no começo do ano 2020. Com a compreensão dos valores da organização e com base nas experiências vividas, foi possível estruturar processos e ferramentas para dar suporte a essa transição. Esse momento de transição foi acompanhado por essa pesquisa por meio de uma observação participante e será descrito na seção a seguir.

#### 5.4 A FORMALIZAÇÃO COMO UM NEGÓCIO SOCIAL

Em um segundo momento do nosso processo, na intenção de responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa – de *identificar soluções habilitantes desenvolvidas e aplicadas pela CÓS e analisar os princípios, ferramentas e*



*processos assim como sua efetividade para a criação de uma organização colaborativa* –, apresentaremos indícios do modo como a CÓS se formalizou, suas características e relações. Em seguida, são apresentadas as ferramentas utilizadas para essa transição e o entendimento dos processos estabelecidos.

A organização se estruturou de maneira aberta e flexível e assumiu de forma orgânica a transição de um projeto de extensão universitária para um negócio social. Se transformou e manteve seu formato com princípios de transparência e colaboração se moldando de acordo com o corpo de pessoas que a integra. Existe o desejo de *“Que a coisa flua independente de quem está coordenando”* (Ent\_J.E). A CÓS atua com muita informação sobre as realidades da cadeia têxtil e novos sistemas para relações mais saudáveis e valorosas, que são premissas para o entendimento de serviços que serão ofertados pelo negócio. Uma organização que profissionaliza mulheres, trabalhando com logística reversa de materiais têxteis, ressignificando produtos e relações.

*“[...] é um grupo de mulheres super diversificado, tem mulheres de, enfim, diversas áreas e históricos de vida, e é um grupo que se desenvolve a partir do processo da costura [...] costura consciente porque trabalham com logística reversa, fazendo produtos, sobretudo com resíduos, e também fazem os serviços de costura de reparos, de reformas”* (Ent\_J.Z).

O trabalho, que tem base nos conceitos de sustentabilidade na moda e do design estratégico, se estrutura com serviços de consultoria, com o desenvolvimento de produtos para materializar as ideias dos clientes, serviços de produção, com modelagem e costura, oferecendo um trabalho de qualidade e responsabilidade de entrega. A CÓS destaca a importância de uma atenção ao ciclo de vida dos produtos, por isso, oferece serviços de reparos de peças de roupa e faz o maior aproveitamento possível dos materiais usados em suas produções. Seguem com pesquisas e novas aplicações para soluções de resíduos têxteis e logística reversa de materiais que possam ser ressignificados por meio da costura, assim consegue *“[...] trazer soluções que não sejam o que a gente já tem no mercado”* (Ent\_T.I).

As atividades desenvolvidas pela CÓS são pensadas a partir de uma análise do ecossistema em que se encontram, de quais os recursos disponíveis, acessíveis, de modo fluído, observando as necessidades do seu entorno. A organização é reconhecida pelas participantes e clientes como um bom exemplo na indústria da

moda, trazendo esperança e soluções para questões que ainda não estão resolvidas.

*“[...] serviço de costura, qualquer um pode ter acesso, perguntar quanto é, e apoiar, mas também é toda uma revolução porque trabalha diretamente com resíduos” (Ent\_J.Z).*

*“[...] o modelo de negócios que vocês colocaram, [...] eu acho que reverbera, tipo, localmente, mas nacionalmente também, então para mim é muito exemplo, sabe o poder do bom exemplo, então é isso assim, é amor e esperança” (Ent\_C.O).*

Cada serviço oferecido pela CÓS tem a premissa de desenvolver pessoas e de gerar autonomia e oportunidades, tanto para as participantes quanto para clientes e parceiros. O negócio é considerado como uma alternativa viável e sustentável para a indústria da moda, uma forma de introduzir novos formatos, de maneira responsável e ética, com soluções que abarcam sentidos sociais e bem-estar. Para que esse negócio social se sustente, é preciso desenvolver uma sustentabilidade financeira para todos os seus participantes.

Ao assumir a intenção de desenvolver mulheres, trazer valor e bem-estar para suas vidas, a CÓS está promovendo uma inovação social. Para projetar com orientação voltada a uma inovação social, é preciso se aproximar da comunidade em questão, compreender sua realidade de modo empático, perceber as necessidades reais de seus participantes e ambiente e, a partir daí, colaborativamente, capacitá-las no desenvolvimento de transformações, gerando oportunidades de bem-estar coletivo (CANTÚ *et al.*, 2012).

Assim, a CÓS atua com um olhar sistêmico, flexível na intenção de reorganizar os níveis de envolvimento com a organização de maneira horizontal e respeitosa. O negócio assumiu o formato de um processo aberto, que traz o valor de cada participante, e esse valor percebido é sinônimo de responsabilidade por si e pelo grupo. É vista como *“[...] uma alternativa viável de negócio, e de negócio sustentável” (Ent\_C.A).*

*“[...] ver a CÓS como um meio formador de pessoas assim, um meio que para ajudar as pessoas a ter formação assim, formação de trabalho, formação de geração de renda, quem nem você trouxe agora, que trabalhando com uma pessoa e está acabando desenvolvendo tudo” (Ent\_G.E).*

Para projetar um negócio social capaz de gerar inovação social, é preciso considerar que todos os atores participem dessa construção, pois sem um deles não existe a rede e o benefício de modo sistêmico. Costureiras, gestores, clientes, parceiros, todos são importantes nessa construção. Todos são considerados colaboradores, que, em sua maioria, confiam e acreditam em novos formatos de negócio éticos e sustentáveis. Aqui, o termo “colaborador” é bastante significativo e diz respeito a todos aqueles que se consideram como parte da organização e que manifestam o desejo de que ela cresça, multiplique seus impactos e oportunidades, independentemente de um espaço ou localização geográfica.

*“[...] a gente precisa dos clientes para dar essa entrada de recurso financeiro, e de demanda de projeto, a gente precisa das cosetes<sup>7</sup> para botar produção, e a gente precisa das nossas habilidades com sócias para fazer o meio de campo” (Ent\_M.G).*

*“[...] estruturar e replicar isso” (Ent\_T.I).*

É notável a dedicação dos gestores da CÓS e participantes ativos no negócio, pois, para que este novo formato de produção ética na cadeia de moda prospere, é preciso muita resiliência e comprometimento:

*“[...] tanto o pessoal que trabalha ali na gestão, o pessoal que atua na produção, e todo mundo ali que está envolvido eu acho que sempre se dedicou bastante” (Ent\_T.I).*

Desde o surgimento da CÓS, houve mudanças contínuas, que geraram expectativas, desejos e frustrações. Como uma colaboradora aponta, é preciso muita resiliência para sustentar esse tipo de negócio que atua de um modo questionador e provocador de mudanças num mercado insustentável, é *“[...] exaustivo porque é um nadar contra a corrente assim” (Ent\_J.E).*

Mudar é difícil, e é preciso lidar com as frustrações. Alguns entrevistados apresentaram um desapontamento de sentir que o tempo não é suficiente para fazer todas as tarefas que são necessárias, deixando por vezes o trabalho maçante e cansativo. Além disso, em diferentes oportunidades, o excesso de informação e o elevado trânsito de pessoas gera uma dificuldade de foco, *“o trabalho foi maçante,*

---

<sup>7</sup> Cosete é o termo criado pelas próprias participantes para referirem-se ao grupo de profissionais que atuam na Cós.

*foi cansativo, foi desorganizado” (Ent\_M.G). O espaço físico da CÓS, seus maquinários e ferramentas são de uso compartilhado, as participantes têm acesso às salas e aos equipamentos conforme as necessidades de cada trabalho. Desse modo, é preciso também compreender que nem sempre os materiais estarão acessíveis e que o espaço está constantemente em movimento. Mesmo que existam regras, o compartilhamento acaba reduzindo a preservação da privacidade, e essa sensação pode gerar incômodos.*

*“[...] eu quero muito o espaço colaborativo, eu quero muito pessoas circulando e somando e tal, mas quando eu estou, assim, com muitas pessoas na minha volta me incomoda” (Ent\_M.G).*

Se nos conceitos do design estratégico uma solução social bem projetada, que pode se materializar em um produto ou serviço, deve encorajar a participação dos atores da comunidade e ser um conjunto de atividades estimulantes e que engajem os indivíduos (MANZINI, 2008), é preciso uma atenção em como adequar os formatos de trabalho para que em nenhum momento resultem nessa angústia relatada. Motivar e despertar interesses nos indivíduos da comunidade é imprescindível para mantê-los ativos, dedicados e comprometidos com a organização. Para isso, é preciso atenção ao impacto das atividades e as particularidades dos atores envolvidos para uma adaptação constante na busca de um bem-estar individual e coletivo.

A ausência de vínculos formais, entendendo que o grupo tem uma formação espontânea e está sempre mudando com entradas e saídas, por vezes torna difícil a realização dos trabalhos, pela incerteza de quais pessoas podem se comprometer com as entregas. Há um receio de “[...] não conseguir cumprir porque ninguém tem amarras ali” (Ent\_M.G).

Existe também uma dificuldade de sustentabilidade financeira, uma dificuldade de encontrar um equilíbrio entre bem-estar, impacto social e faturamento financeiro.

*“[...] questão assim é o negócio e a questão financeira assim, econômica de giro, o que vai girar ali, que vai manter o negócio em pé, mas que também vai continuar com o tratamento humano” (Ent\_T.M).*

Nesse cenário, enquanto alguns se sentem totalmente envolvidos, outros manifestam o desejo de aproximação. Muitos atores ligados à CÓS se encontram em um momento de vida que é preciso um esforço para manter ou estreitar os laços com a organização. Desejam contribuir com suas potências para desenvolver novas habilidades das participantes, mas se decepcionam por não ter disponibilidade para isso. Ao mesmo tempo que compreendem a importância de desenvolver o grupo, não percebem essa experiência como uma troca colaborativa, que poderia transformar a eles mesmos, apenas o desejo de compartilhar seu conhecimento.

*“[...] se eu tivesse perto desse grupo talvez eu me oferecesse para fazer dinâmicas de grupo, para poderem falar do que estão sentindo, das dificuldades, uma maneira de valorizar a autoestima de cada um, eu acho que isso eu poderia fazer, gostaria até se tivesse por perto” (Ent\_D.U).*

Para alguns clientes, no início das relações, houve algumas confusões em pedidos, entregas não satisfatórias, ou com prazo de entrega muito longo, gerando frustração e incertezas. Porém, junto a essas sensações, veio também uma empatia e compreensão de algo que estava em desenvolvimento e sempre estará e, com isso, a paciência e a resiliência de seguir produzindo com o grupo e melhorando suas entregas, alinhando seus processos.

*“[...] eu acho que só um dos concertos que foi que eu troquei uma ideia contigo até, foi na calça jeans, desfiou e tal, mas porque a calça jeans estava uma m... mesmo, não tinha muito como salvar” (Ent\_C.A).*

*“[...] era o tempo de entrega, assim, que, por exemplo, mas não me incomodava, eu sabia qual era o rolê, mas tipo, assim, eu trazia, não sabia muito bem quando que ia ficar pronto” (Ent\_C.A).*

Por fim, os entrevistados reconhecem como a organização vem se desenvolvendo e estruturando, criando processos internos organizacionais e se transformando em um negócio. Fica explícito, então, o desejo quase que unânime de que a CÓS amplie, replique, impacte o mercado nacional com ações positivas.

*“[...] gente tem poucos bons exemplos tão redondinhos assim para levar a diante, e eu acho que ela já tá, ela já está prosperando, ela já está acontecendo, eu espero que ela amplie essa visibilidade, sabe, nacional que ela está construindo eu espero que ela amplie” (Ent\_C.O).*

*“[...] reverbera, tipo, localmente, mas nacionalmente também assim, então para mim é muito exemplo, sabe o poder do bom exemplo, então é isso assim, é amor e esperança” (Ent\_C.O).*

Ficou evidente, além disso, que a forma organizacional depende de uma rede de coprodução de valor que opera por meio de codesign e tem compromissos com a sustentabilidade da operação. A responsabilidade socioambiental é o primeiro laço que liga os participantes de uma comunidade criativa. Uma comunidade que deseja projetar um novo futuro, mais justo, ético e sustentável, e que faz isso de modo coletivo, tende a ser mais eficaz.

A comunidade criativa é constituída por indivíduos que atuam na cocriação de soluções para problemas sociais, uma atuação que parte de diálogos estratégicos com muita empatia para compreender a realidade e as necessidades dos indivíduos, gerando uma confiança entre os participantes e o sentimento de pertencimento para o estímulo de um trabalho colaborativo. Com flexibilidade, respeito e abertura para transformações, a comunidade criativa evolui e se transforma em uma organização colaborativa. A atuação da CÓS e seus serviços parte de premissas de sustentabilidade socioambiental na cadeia da moda e potencialização das mulheres no mercado de trabalho.

Como resultado da observação participante, foi possível compreender como a CÓS passou de um projeto de pesquisa para um negócio social. Para esse momento de transição, baseado em princípios e valores descritos nas seções anteriores, o grupo desenvolveu metodologias e ferramentas para atuar profissionalmente na cadeia de moda. A formalização da organização foi um meio de mantê-la financeiramente sustentável. Apresentaremos a seguir os princípios, os processos e as ferramentas que foram utilizados para a transformação da organização colaborativa em um negócio social.

Para atuar como um negócio social, são necessárias ferramentas que possibilitem diálogos estratégicos e permitam essa construção coletiva de valor, além de ser acessíveis (abertas, gratuitas e de uso intuitivo) para organizar os fluxos existentes de modo coletivo. Neste momento de pandemia, mais do que nunca, é importante que essas ferramentas sejam acessíveis e virtuais. Foi preciso compreender, dentre as ferramentas disponíveis, quais eram mais inclusivas e possíveis de ser acessadas por dispositivos celulares ou computadores.

### 5.4.1 Ferramentas

As ferramentas identificadas para organizar os fluxos de produção, orientar as produções e gerenciar a comunicação geral foram: o aplicativo de mensagens WhatsApp, a rede social Instagram, o gerenciador de projetos Trello, a ferramenta de videochamadas Whereby, o diretório de armazenamento em nuvem Google Drive, a ferramenta de formulários Google Formulários, a matriz de serviços e a elaboração de apresentações e cards institucionais e manuais.

- a) **Google Drive** – no início, foi preciso uma ferramenta virtual acessível para armazenar os materiais didáticos, informações financeiras, fotos e planilhas de orçamentos. Para que todos tivessem acesso, foi utilizada a ferramenta que já estava vinculada ao e-mail da CÓS ao qual toda equipe tinha acesso. A ferramenta foi paga para que houvesse um espaço de armazenamento suficiente para todos os dados;
- b) **WhatsApp** – é uma ferramenta conhecida e muito usada pelo grupo e já de uso particular de grande parte dos envolvidos na CÓS. Acessível e gratuita, possibilitou a criação de grupos para debates e a comunicação simples e efetiva entre indivíduos. A comunicação pôde ser realizada com textos, áudios, fotos, vídeos e documentos. Por meio dessa ferramenta, foi possível identificar uma série de diálogos estratégicos e estabelecer uma comunicação aberta para atuação em grupo;
- c) **Trello** – é uma ferramenta organizacional gratuita, que possibilita o acesso de vários participantes à mesma interface, o que possibilitou uma construção coletiva de fluxos. Ela conta com facilidades e atalhos ligados a outras ferramentas gratuitas de compartilhamento de arquivos, tais como o Google Drive, que já estava incorporado nas atividades da equipe. A plataforma também conta com uma série de elementos visuais, que facilita no reconhecimento das atividades propostas, principalmente pelas usuárias que são designers ou tem resistência com planilhas de Excel, foi uma solução eficaz para organizar fluxos de pedidos e também de comunicação interna, já que é possível deixar recados aos participantes e marcar as pessoas envolvidas que precisam acompanhar os processos;
- d) **Instagram** – esse aplicativo, que é uma rede social gratuita de imagens, e é muito usado por empresas com o objetivo de vendas, engajamento de

clientes e prospecções de negócios. No caso da CÓS, foi útil para se comunicar com a sociedade. Consiste em um meio para informar suas ações e para estimular o engajamento das participantes e a prospecção de aproximações de futuros parceiros, clientes e profissionais. Também foi meio para comunicar para a sociedade as atividades e serviços que a CÓS oferece e os benefícios da existência desse negócio. O Instagram também é uma ferramenta muito útil para desabilitar crenças e trazer realidades dos processos de costura, construindo uma nova narrativa e valorização das práticas profissionais da cadeia de moda;

- e) **Matriz de serviços** – a matriz foi criada pelo grupo de gestoras como uma ferramenta para avaliar os tipos de serviços que seriam prestados pela organização, compreendendo o equilíbrio entre o quanto o serviço solicitado desenvolve as participantes do grupo, é financeiramente interessante, o grau de autonomia dos participantes para realizar a atividade e a energia e o tempo necessários na captação de clientes. Nesse momento, foram mantidos os serviços de produção de peças simples, produção de roupas para empresas pequenas de moda e produção de réplicas de peças de pessoas físicas. Os reparos e pequenos ajustes saíram do portfólio, apesar de ser uma prática que desenvolve a técnica da costura, ela gera um esforço grande de organização prévia e um retorno financeiro pequeno;
- f) **Google Formulários** – a comunicação transparente e a aproximação dos clientes, participantes e parceiros é muito importante para a abertura de diálogos estratégicos. No entanto, em uma equipe enxuta, acaba sendo um limitador em momento de escalar os serviços e atendimento. Por essa razão, os formulários, que são ferramentas gratuitas da plataforma de e-mails, foram úteis para organizar informações de pedidos de forma ágil;
- g) **Apresentações e cards** – também relacionado ao aumento no fluxo de comunicação, viu-se a necessidade do alinhamento de uma identidade visual e o desenvolvimento de materiais com informações da CÓS, de seus serviços e atividades. Todo o alinhamento de design e narrativas envolveu elementos pagos, preparados por uma das participantes que tinha essa habilidade e o entendimento da organização. Foram criados cards, textos e apresentações com o mesmo conteúdo, porém, em



formatos variados para uso em situações diversas e voltadas para públicos também diversificados;

- h) **Manuais** – ferramentas necessárias, que estavam em elaboração no momento da pesquisa. Manuais de trabalho, com descrições de realização das tarefas, uso das ferramentas e lógicas de atuação, o que poderia ser um formato para estimular a autonomia na entrada de novos profissionais na equipe.

As ferramentas apresentadas foram necessárias para desenvolver e manter os processos da CÓS, de modo que seus valores e princípios fossem mantidos, com a premissa de acessibilidade e sustentabilidade para relações colaborativas. Apesar de buscarmos ferramentas criadas por organizações menores, infelizmente, as mais desenvolvidas que atendem às nossas necessidades são disponibilizadas por grandes empresas, frutos de um sistema que estimula o cenário insustentável em que vivemos. A seguir, apresentamos os processos que se estabeleceram para a formalização da CÓS.

#### **5.4.2 Processos**

Uma organização colaborativa que é aberta e flexível precisa lidar com o caráter cíclico dos processos, entendendo que as relações entre os participantes não são formalizadas e se caracterizam pelo desejo de estar juntos. Nesse contexto, não podemos ter um formato único e fixo, sendo necessárias flexibilidade e adaptabilidade. Percebemos que uma organização colaborativa requer um processo de aprendizagem social constante. Os gestores precisam continuamente observar, refletir e implementar ajustes nos processos e nos fluxos, para que os resultados da organização sejam coerentes com os seus valores.

##### **5.4.2.1 Processo de aproximação**

O processo de aproximação é o que marca o início das relações entre os participantes. É um processo essencial para uma organização colaborativa, uma vez que é constituída por indivíduos e organizações sociais. É preciso manter aproximações constantes, engajar participantes, parceiros e clientes, estar em movimento para evoluir e se desenvolver.

- i) **Contar a sua história** – Identificando os valores compartilhados, é possível engajar as pessoas, descobrir sentidos e iniciar relações, o que não é uma tarefa fácil, e, por vezes, a comunicação, se não estiver alinhada, pode causar desconfortos em breve. Um bom início é compreender a história e os ensaios das organizações e pessoas que se aproximam, dessa maneira, se abre um processo de confiança das partes e de entendimento das vulnerabilidades e limitações, o que ajuda muito a encontrar um modo efetivo de atuação conjunta para um bem-estar coletivo;
- j) **Ganha-ganha** – Expressão amplamente conhecida para um negócio justo em que as partes interessadas têm benefícios da mesma forma. É preciso que a relação a ser estabelecida, o valor do serviço e sua entrega, façam sentido. Esse formato parece interessante e sustentável, entretanto, não é regra do sistema em que vivemos. As práticas de negócios e relações comerciais, hoje, são construídas com bases na sustentabilidade financeira e lucros, portanto, o melhor negócio é o que tem o melhor custo-benefício, e esse benefício está ligado apenas à entrega de um produto ou serviço. Ampliar esse olhar de benefício para além de um produto, para o bem-estar dos envolvidos e impactos socioambientais positivos, é uma prática que exige mais atenção, interesse, empatia e tempo, e, em alguns casos, renunciar a uma parte dos lucros gerados pela relação. Para isso, é preciso responsabilidade social sob o seu prestador de serviço, um cuidado, um valor novo nas negociações, considerando o impacto positivo como um investimento. Nesse contexto, é preciso conversar e alinhar esses valores, do contrário, eles não serão compreendidos e dificilmente a aproximação terá uma evolução para uma relação de parceria. Esse olhar é recíproco, e a área comercial da CÓS também compreendeu que nem todas as aproximações e produções são passíveis de se adequarem a relações de ganha-ganha, pensando em sustentabilidade ambiental e financeira das empresas que procuram seus serviços. Por isso, age com transparência, comunicando quando existe alguma outra opção que não a produção solicitada para um impacto socioambiental mais positivo;
- k) **Transparência e abertura** – Os diálogos devem seguir com transparência, afinal, investir tempo em conversas para aproximações sem

ser sincero pode abrir margem para desacordos e não constrói uma confiança entre as partes, fazendo daquela possível relação algo que seja de curto prazo. Para uma organização colaborativa, relações duradouras são mais interessantes. Quando a relação permanece é porque as duas partes cresceram e fez sentido essa colaboração, quanto mais longa, mais confiança se desenvolve, assim como aumenta a variedade de projetos possíveis;

- l) **Alinhamento de expectativas** – Quando exercemos a prática de um diálogo estratégico, transparente e sincero, podemos expor nossa história, trocar experiência, construir uma confiança e principalmente apresentar limitações, desafio e desejos;
- m) **Particularidades** – As pessoas e os projetos são únicos, estruturas, experiências, necessidades e tipo de atuação podem ser próximas em algumas áreas, entretanto, é preciso olhar para as particularidades, para os desejos e os valores de cada um. Os processos da organização precisam ser flexíveis para se adequar a diferentes participantes e clientes e de fato atender às suas necessidades. Quando assumimos que a intenção é a de transformação, é preciso uma aproximação que gere uma relação única, de empatia e transparência que fortaleça o entendimento de personalidade e vulnerabilidades, fortalecendo o elo entre a organização e seus parceiros.

#### 5.4.2.2 Processo de Produção e Serviços

- n) **Autonomia** – Na compreensão de que a CÓS existe para trazer uma nova relação nos trabalhos nas áreas da cadeia de moda, um serviço ou produto da organização só pode ser ofertado a partir da intenção de gerar autonomia. Essa autonomia pode estar relacionada às participantes e ao desenvolvimento de suas habilidades técnicas e relacionais, e aos clientes, no que refere ao contar com liberdade de escolha de seus fornecedores ou aos profissionais, designers associados, que hoje atuam de maneira espontânea em um espaço colaborativo com flexibilidade para adaptar suas necessidades e ideais na sua prática profissional;

- o) **Sustentabilidade produtiva e durabilidade dos produtos** – A sustentabilidade está em tudo, não só nos produtos da cadeia de moda e sua durabilidade, mas também nas relações e no tempo. Alinhar expectativas de modo transparente é o formato que encontramos para que nenhuma das partes interessadas entre em um processo de negociação, invista o seu tempo e recursos financeiros sem ter o resultado final desejado. Prazos que são humanamente impossíveis são descartados, pois essa ação não corresponde à sustentabilidade das pessoas, tampouco da sua qualidade vida.

Após a identificação dos indícios que caracterizam as relações e a existência da CÓS e a compreensão de quais processos e ferramentas foram utilizados em sua transição para um negócio social, foi possível desenvolver uma solução habilitante CÓS. Uma solução capaz de desenvolver habilidades técnicas e relacionais em participantes da organização, estimulando o entendimento de práticas sustentáveis na moda e a colaboração entre os participantes e viabilizando a geração de uma inovação social.

Na seção seguinte, acompanhamos o desenvolvimento e a aplicação do toolkit de costura, desenvolvido a partir dos princípios e valores identificados na CÓS. Chegamos, com isso, ao momento de responder ao quarto e último objetivo desta pesquisa: *Analisar o uso das soluções aplicadas e projetar um modelo de solução habilitante para o desenvolvimento de organizações colaborativas com seus princípios, ferramentas e processos.*

Figura 10 - Estrutura de atuação da CÓS



Fonte: elaborada pela autora (2021).

## 5.5 SOLUÇÕES HABILITANTES

No design estratégico, uma *solução habilitante* precisa ser acessível e replicável. Tem de encaixar-se na realidade de um contexto específico, mas que também seja adaptável para outras realidades. Precisa ser concebida considerando as particularidades e a participação dos indivíduos e coletivos a serem contemplados pela solução. Com base nesses conceitos, foram elaborados *toolkits* para desenvolver a técnica da costura, estimular a colaboração entre as participantes e apresentar modos de ressignificar resíduos têxteis.

Para o desenvolvimento dessa solução habilitante, nos baseamos nos valores e nos princípios da CÓS descobertos nesta pesquisa. Os indícios essenciais, de **cuidado**, **sustentabilidade** e **inovação social**, foram os valores que guiaram a estrutura da atividade, e a **transparência**, o **acolhimento**, o **pertencimento**, o **compartilhamento**, a **responsabilidade socioambiental**, a **autonomia**, a

**colaboração** e a **interdependência**, descobertos como princípios CÓS, foram características que nortearam o “modo de ser” da atividade proposta.

Com a pandemia do Covid-19, no ano de 2020, a CÓS percebeu uma urgência em mudar o seu formato de atuação, compreendendo que os encontros presenciais seriam substituídos por atividades remotas em um período de isolamento social. Para essa adaptação, foi preciso desenvolver novos formatos para as relações produtivas e rever uma atuação produtiva que até então era totalmente presencial. Também, se revelou necessário compreender como manter o estímulo a elementos como inovação social, acolhimento, colaboração, responsabilidade social e interdependência de maneira remota.

Percebemos então a necessidade de desenvolver ferramentas de ensino da costura e também aproximação de participantes de forma remota. A partir desses questionamentos, iniciaram testes para elaboração de soluções habilitantes. No formato de *toolkits*, com tutoriais de costura para manufaturar produtos com níveis de complexidade técnica variados, experimentamos modos de aproximação de novas participantes que pudessem evidenciar os níveis de conhecimentos técnicos e de costura de cada um e também o envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades.

### **5.5.1 Do presencial ao remoto – Toolkit #1**

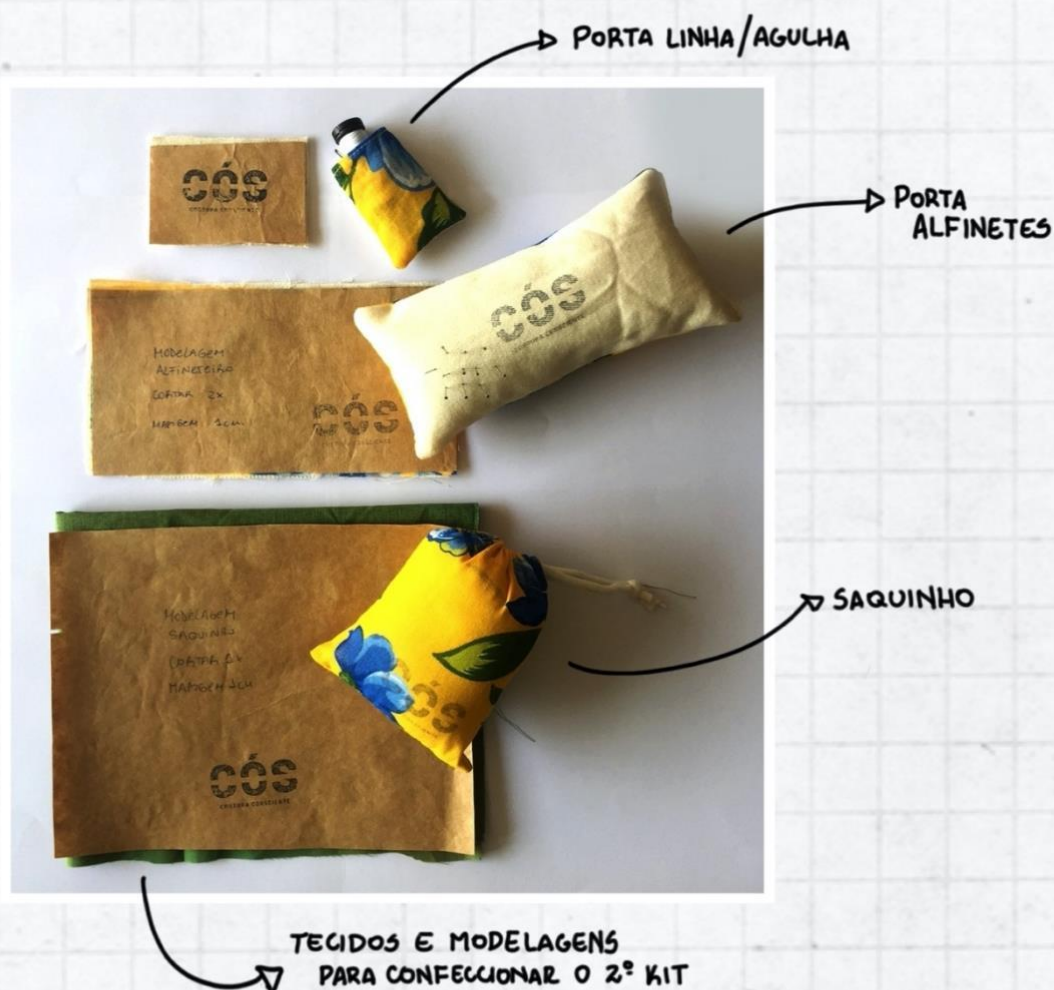
Um *toolkit* da CÓS é considerado uma solução habilitante porque tem o objetivo de ensinar uma técnica da costura, exercitar a autonomia da participante, estimular a colaboração entre participantes e ensinar a ressignificação do resíduo têxtil.

Para receber o kit, a participante deveria possuir uma noção básica de costura e maquinário doméstico. Numa primeira atividade experimental, os kits foram enviados para as pessoas que procuraram a CÓS para aprender técnicas de costura. Os kits desenvolvidos nessa primeira tentativa tinham níveis crescentes de dificuldades para aprendizagem.

Figura 11 - Manual do toolkit #1 de costura básica

O kit pronto que você recebeu é um presente e também é a base de modelo para costurar o segundo kit. Esse segundo kit que você vai costurar vai servir de modelo para novas aprendizes!

Você tem em mãos:



Agora é só seguir o passo-a-passo do vídeo que enviamos e começar a costurar! Lembrando que qualquer dúvida é só nos chamar:

Instagram: @somos\_cos    WhatsApp: (51)996368668

**cós**  
COSTURA CONSCIENTE

Cada um deles continha: um produto pronto, um tecido cortado (já no molde do produto) pronto para costura, as modelagens do produto em papel, pedaços de tecidos para cortar um novo produto e materiais necessários para realizar a atividade, como agulha, linha e giz. Os kits foram preparados com tecidos que seriam descartados em aterros sanitários ou incinerados e agora teriam um novo ciclo, adquiridos do Banco de Tecido de Porto Alegre, localizado no Vila Flores.

O primeiro produto dessa série foi um porta-alfinete, produto muito usado na prática da costura e, depois de pronto, seria um estímulo e um cuidado para que a participante seguisse com as práticas mesmo após a atividade. Além disso, o alfineteiro, já vinha com um carimbo da CÓS como um lembrete da organização e uma abertura de portas para o sentimento de pertencimento.

As interessadas em aprender a costurar eram inseridas num grupo de WhatsApp e assim que os kits chegavam às suas casas, elas recebiam um vídeo com um passo a passo da atividade e instruções para usar o canal para tirar dúvidas.

Embora as participantes se mostrassem felizes em fazer parte do projeto, essa primeira aproximação nos revelou que era preciso alguns ajustes na atividade. Desenvolver uma logística para entrega e recolhimento dos kits foi um processo novo para a CÓS, assim como o acompanhamento da atividade de modo remoto, que demanda uma disponibilidade maior de nossa equipe para aplicação da solução habilitante. O acompanhamento próximo com mentoria está diretamente ligado ao sucesso da atividade, que tem como um bom resultado a aproximação de uma mulher que se conecte à iniciativa e siga com interesse nas atividades seguintes.

Pensando nisso, foi formado um primeiro grupo de WhatsApp com quatro participantes que tinham uma rota próxima para entrega. Todas receberam o kit no mesmo dia e foram adicionadas ao grupo em que era enviado um vídeo de boas-vindas e informações sobre o material que estavam recebendo. O grupo de WhatsApp não engajou as participantes, elas preferiam falar em mensagens privadas para tirar dúvidas, não se sentiram à vontade em trocar suas experiências ou dúvidas com o grupo. Entendemos, com isso, que as conexões precisam ser iniciadas com conversas individuais, para, posterior e organicamente, com o desenvolvimento das conexões, elas se tornarem coletivas.

Em um segundo momento, fizemos o mesmo processo de envio do primeiro toolkit para outro grupo de quatro participantes de uma outra região de Porto Alegre.



Para esse momento, não criamos o grupo de WhatsApp e fizemos os envios diretos dos vídeos explicativos e tutoriais, além de inserir materiais didáticos escritos de passo a passo das atividades.

A CÓS arcou com os custos de material e logística para oito possíveis futuras participantes, desenvolveu vídeos de tutoriais, cartilhas e se dispôs a acompanhar as atividades e tirar dúvidas. Apesar dos esforços, durante esse processo, algumas participantes passaram por momentos de mudanças de logradouro durante a pandemia, tiveram problemas com maquinários ou simplesmente viajaram e não finalizaram a atividade para avançar para os *toolkits* mais complexos. Apenas uma de oito participantes completou o ciclo de 3 *toolkits* e seguiu vinculada ao desenvolvimento técnico e relacional com a CÓS.

Durante o processo inicial de testes dos kits, a CÓS foi convidada a participar de uma ação solidária em conjunto com outras organizações aplicando seu conhecimento na técnica de costura e atividades remotas. Surgiu então a possibilidade da experimentação de uma segunda solução habilitante mais complexa: um kit para o projeto Sonhos e Sabores.

### **5.5.2 Sonhos e sabores – Toolkit #2**

Em outubro de 2020, a *Rede solidária São Léo*<sup>8</sup> (uma rede de apoio a comunidades em São Leopoldo - RS que possuem condições precárias de moradia, segurança alimentar e sanitária) organizou um grupo de mulheres habilitadas para a prática de panificação na comunidade Steigleder. Com a intenção de gerar renda para os moradores, a rede habilitou essas mulheres chefes de família para a produção de pães. Também estruturaram um espaço adequado para o trabalho desse grupo. As 23 padeiras da “*Sonhos e Sabores*” estavam prontas para a atividade, porém, ainda lhes faltava equipamentos de proteção e higiene.

A rede entrou em contato com a Universidade Unisinos, que já fazia parte do grupo de apoio, para pensar em uma solução que resultasse na aquisição de kits de máscara, aventais e toucas de cozinha. O pedido chegou ao PPG de design estratégico para desenvolver essa solução de modo sistêmico. Nesse momento, a

---

<sup>8</sup> A Rede Solidária São Léo é resultado da Missão pela Moradia Digna, ação realizada na cidade de São Leopoldo. Iniciada em março de 2019, várias organizações se somaram à iniciativa, promovida pela Unisinos, por meio do Instituto Humanitas (IHU).

presente pesquisa mostrou-se útil para contribuir com a necessidade das mulheres da “Sonhos e Sabores”. A pesquisadora aproveitou o teste dos kits iniciais da CÓS para desenvolver novos kits, próprios para o aprendizado da costura dos EPIs necessários: máscaras, aventais e toucas de cozinha. Iniciou-se, naquele momento, um ciclo de ressignificação de resíduos têxteis, desenvolvimento técnico e relacional e impacto social por meio da moda.

Os alunos de graduação do curso Bacharelado em Moda da Unisinos, que cursam a cadeira Ateliê II, foram convidados a participar da atividade, testando os kits e confeccionando os produtos. Eles iniciam seu contato com maquinários e técnicas de costura na atividade acadêmica, em que são trazidas reflexões sobre a cadeia de produção têxtil e seus impactos socioambientais, pautando seus projetos a partir de materiais de reuso ou reaproveitamento têxtil. Entendendo que a atividade acadêmica trabalhava um desenvolvimento pessoal com valores de responsabilidade socioambiental, notamos uma predisposição dos alunos para se engajar à atividade.

Para o desenvolvimento prévio das ações, eu, como pesquisadora representando o PPG em Design, me uni à CÓS e ao Banco de Tecido. Junto ao *Banco de Tecido*, buscou-se materiais considerados resíduos têxteis, em quantidade necessária para produzir os kits de EPIs, trabalhando com recursos locais para uma eco eficiência da atividade. Foi importante também considerar que os materiais selecionados precisavam ter durabilidade e resistência, além de uma composição de fibras naturais, não inflamável para uso em atividades de cozinha.

Foram então selecionadas pontas de rolos de jeans. Esses rolos são matéria prima virgem, mas usualmente são descartados pela indústria. É um material de qualidade e resistente a muitas lavagens, adequado para ser usado em aventais. Para as toucas e máscaras, era preciso um material mais leve e com toque agradável à pele e aos cabelos. Foram selecionados então retalhos de tricoline de algodão, descartados pela indústria por serem testes reprovados de estamparia. Assim como jeans, tinham qualidade, composição natural, e também eram considerados descarte pela indústria, mesmo nunca tendo sido utilizados.

A relação da atividade com o Banco iniciou-se de um compartilhamento com a doação dos materiais necessários para elaboração dos kits, entretanto, passou a ser uma colaboração quando materiais foram ressignificados, e a pesquisa em questão gerou protótipos que puderam ser usados para divulgação, na intenção de gerar

interesse de uso por outras iniciativas ou inspirar designers para criação de produtos partindo de resíduos da indústria.

Após a seleção dos materiais adequados e sem custo, partimos para o desenvolvimento dos produtos e sua funcionalidade. Com o intermédio da pesquisadora, a produção dos primeiros kits foi desenvolvida unindo as competências técnicas de professores da disciplina de Ateliê II do Bacharelado em Moda da Unisinos e a experiência prévia da CÓS, que já havia testado formatos de ensino remoto de costura, bem como seu conhecimento no desenvolvimento de produtos.

Para viabilizar o projeto, uma cliente da CÓS pagou pelo desenvolvimento de 5 kits de cozinha, como uma doação para a Rede Solidária São Léo. Essa doação beneficiaria uma integrante da CÓS que seria habilitada no desenvolvimento da costura e também beneficiaria o projeto Sonhos e Sabores. Essa ação passou a ser a oportunidade para que essa integrante pudesse praticar um desenvolvimento relacional de confiança e responsabilidade produtiva por meio de uma produção. Nesse momento, fez sentido colocar essa produção como a primeira aproximação remunerada da única participante dos processos de testes dos primeiros Kits da CÓS que completou o ciclo proposto. Desse modo, consolidou-se a primeira entrada de uma integrante CÓS com a aproximação por meio de atividades remotas.

A participante realizou o serviço solicitado em tempo e com uma entrega de qualidade, em contrapartida, foi remunerada e convidada a se aproximar mais do grupo por meio de outras atividades, contudo, em tempos de pandemia, as relações seguiram de modo remoto para segurança e saúde de todos. Nossas atividades como CÓS em um período de isolamento sofreram muitas adaptações e limitações, e percebemos esse momento com um comportamento de resiliência para manter as atividades da organização e as conexões com as participantes e nossos clientes.

Apesar de muitos contratempos e dificuldades, foi possível manter mulheres ativas e remuneradas junto à CÓS, assim como aproximar algumas novas entrantes. Reconhecemos que em um período comum a organização teria potencial de crescimento financeiro e de alcance de impacto positivo muito além do que ocorreu, entretanto, foi um crescimento e desenvolvimento da própria organização, que aprendeu a se reinventar e se manter com uma estrutura nova e emergencial. Com esse processo, a CÓS desenvolveu novos hábitos, que foram eficazes e serão

mantidos na organização mesmo em outras situações, como por exemplo enviar produções para os lares das profissionais.

Em aproximações remotas, por muitas vezes, ocorrem desistências, atrasos ou acabamentos insatisfatórios nas entregas. Nesse momento, é preciso uma oportunidade, um voto de confiança na entrega do pedido e na remuneração de uma produção. A entrega está relacionada à confiança da CÓS no trabalho solicitado à nova integrante, de modo que é preciso confiar que a costura estará de acordo com o combinado, com uma entrega dentro do prazo e com qualidade. Além disso, o contexto demanda que se confie que a integrante não vai se desconectar no meio do pedido, com um material de algum cliente em mãos, gerando um prejuízo de logística e na reputação da organização com seus próprios clientes. Já a confiança do recebimento é relacionada ao sentimento da integrante, de ter a certeza de que será remunerada pelo seu trabalho conforme o combinado.

Os primeiros protótipos foram desenvolvidos dentro da CÓS, e os vídeos de passo a passo das costuras foram testados primeiramente com a costureira que foi remunerada para fazer cinco itens de cada um dos três produtos desenvolvidos para a atividade. Com base nesse teste inicial, foi criado então um tutorial escrito de passo a passo, para casos em que as envolvidas não contassem com acesso à internet para assistir aos vídeos. Partindo da premissa de que cada kit educacional resulta em um conjunto de EPIs para uma profissional e um novo kit para que outra pessoa desenvolva a técnica da costura e resulte em mais um conjunto, o cálculo era de que cinco kits iniciais poderiam ser multiplicados durante a atividade e atender até a 25 mulheres da panificação.

A prática foi dividida nos produtos que seriam costurados: máscara, touca e avental. O aluno recebia então um pacote (FIGURA 12), feito do próprio tecido que seria usado para corte de novos produtos, e continha: um guia para atividade, um saquinho de tecido para cada produto contendo um produto pronto para ser a base e um produto cortado para a atividade de costura. Por fim, modelagens de papel para cortar mais um kit.

Figura 12 - Recebimento dos toolkits pela turma de Ateliê II



Fonte: elaborada pela autora (2020)

O guia continha 8 páginas, que explicavam toda a atividade e a sequência de processos de montagem, além de ser uma alternativa aos vídeos de tutoriais. Ele iniciava com a explicação sobre a CÓS e a atividade que seria realizada. Em seguida, continha o passo a passo geral da atividade para guiar os alunos.

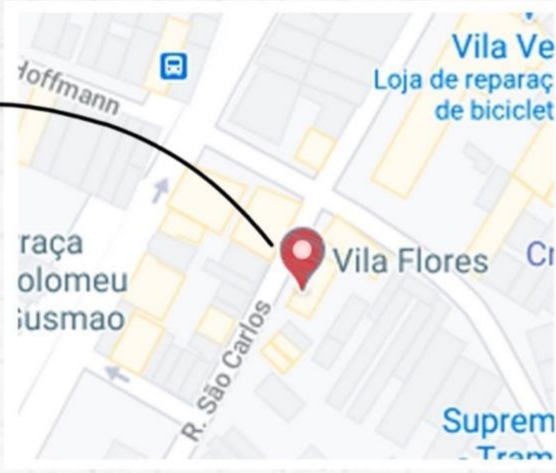
Figura 13 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 1

**CÓS**  
COSTURA CONSCIENTE

## Seja bem-vinda !

Você acaba de receber seu kit educacional da CÓS. Com esse kit a gente espera te introduzir ao grupo, compartilhar conhecimentos e te ensinar a costurar!

A CÓS é um espaço que busca ressignificar o valor da costura e repensar os processos produtivos através da aprendizagem e da experimentação em moda, focando em uma produção justa, ética, sustentável e colaborativa. Nosso ateliê fica no Vila Flores:



RUA SÃO CARLOS, 765  
BAIRRO FLORESTA  
PORTO ALEGRE / RS

@somos\_cos (51)996368668

Fonte: CÓS (2020).



Figura 14 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 2



## Como funciona?

- 1 - Abra o pacote e confira se o kit está completo.
- 2 - Observe as peças prontas do pacote "para usar"
- 3 - Retire as peças do pacote "para costurar" e siga as instruções das páginas 5, 6 e 7.
- 4 - Abra o envelope "modelagens" e o pacote "para cortar", inclusive, o tecido em que o kit estava envolvido será usado para o corte da máscara e da touca de cozinha.
- 5 - Corte cada peça conforme indicado nas modelagens.
- 6 - Na barra interna do avental que costurou, escreva uma palavra que te inspirou neste processo.
- 7 - Prepare o kit para ser devolvido, lembrando que no fim ele terá: 2 kits prontos (o que recebeu e o que costurou), um kit cortado para que o próximo aprendiz receba o mesmo que recebeu e as modelagens.

Ficou alguma dúvida? É só chamar que a gente te ajuda!



 @somos\_cos  (51)996368668

Figura 15 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 3

**cós**  
COSTURA CONSCIENTE

## O que tem no meu kit?

Para conferir o que contém no seu kit e como iniciar sua atividade, aponte a camera do seu celular para o QRcode ao lado.



## Como cortar as modelagens ?

Para ver como cortar as peças do kit, aponte a camera do seu celular para o QRcode ao lado.



## Como eu devolvo o kit?

Veja o passo a passo da montagem do kit apontando a camera do seu celular para o QRcode ao lado.



 @somos\_cos  (51)996368668



Na terceira página, o guia apresentava *QRcodes*, códigos para leitura na tela do celular e acesso prático e rápido aos vídeos de tutoriais que conduziam aos vídeos demonstrativos do conteúdo do kit para conferência.

Após a introdução de etapas relacionadas à atividade, se encontrava o conteúdo relacionado a cada produto. Cada página seguinte trazia a foto do produto que seria costurado, o passo a passo escrito do processo e um QRcode para acesso do vídeo tutorial de cada produto. Dessa maneira, os alunos poderiam escolher o formato que fosse mais atraente para realizar a atividade e também seria um formato mais inclusivo. Para participantes com dificuldades de leitura, havia a opção de vídeo explicativo, e quem não dispusesse de acesso à internet poderia acompanhar a atividade pela leitura do passo a passo. A intenção de ser inclusivo foi limitada aos recursos disponíveis.

Figura 16 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 4



Nesse kit você vai trabalhar vários níveis de costura aprendendo a fazer uma máscara, um avental e uma touca de cozinha! Para começar é só acompanhar os vídeos dos QRcodes de cada passo a passo, onde a gente te mostra todo o passo a passo, ou se guiar pelas instruções desse card.

## Máscara



Passo a passo:

1. Juntar os dois pedaços de tecido (direito com direito) e passar uma costura em toda curva
2. Virar a peça do avesso
3. Dobrar no meio deixando a parte costurada no centro
4. Encaixar o elástico nas extremidades da parte aberta
5. Costurar a parte que falta dobrando as beiradas para dentro (esse acabamento pode ser substituído por uma costura na overlock)



Fonte: CÓS (2020).

Figura 17 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 5

## Avental



Passo a passo:



1. Fazer uma costura reta rente às costuras em overlock para reforçar
2. Colocar o viés nas cavas
3. Cortar os excessos de viés
4. Passar as alças e as tiras menores (deixando as beiradas do tecido para dentro, conforme o vídeo)
5. Fechar as alças e tiras, passando uma costura bem na beirada
6. Fazer uma barra na parte de cima do avental, dobrando duas vezes
7. Fazer acabamento nas laterais, costurando uma dobra simples
8. Prender as tiras nas laterais, passando a costura várias vezes para ficarem bem reforçadas
9. Colocar as alças cerca de 10 cm abaixo da barra superior, costurando toda a volta da tira
10. Fazer acabamento nas pontas das alças
11. Costurar a barra inferior, dobrando da mesma forma que a superior

Figura 18 - Guia para confecção do toolkit #2 pág 6

## Touca de Cozinha



Passo a passo:



1. Dobrar o círculo em 8 partes e passar com o ferro, para auxiliar na hora de fazer as pregas
2. Alfinetar as marcações formando as pregas
3. Passar uma costura em toda a borda
4. Passar e costurar as tiras da mesma forma que as alças do avental
5. Marcar o meio da parte maior da estrutura da touca
6. Posicionar as tiras abaixo dessa marcação (uma em cada extremidade) colocando a outra parte da estrutura por cima
7. Costurar a estrutura, prendendo as laterais e fechando todo o contorno
8. Dividir as duas partes da touca em 4 e alfinetá-las juntas
9. Costuras as duas partes

 @somos\_cos  (51)996368668

Por conta das restrições de tempo e número de participantes, o kit que deveria gerar um produto pronto e um novo kit como resultado final foi modificado para entrega de dois kits prontos por participante. Esse formato adaptado ainda não seria suficiente para entregar a quantidade de conjuntos de EPIS necessários para todas as mulheres da *Sonhos e Sabores*. Assim, alguns participantes optaram por fazer a atividade mais de uma vez até que a quantidade necessária fosse obtida.

A maior parte da prática foi feita fora de sala de aula, todos trouxeram as peças prontas na semana seguinte, alguns alunos espontaneamente fizeram peças a mais com materiais que tinham em casa, ou com emendas dos materiais que sobraram dos cortes que fizeram na própria atividade, aproveitando ao máximo todo material que lhes foi dado. Faltando três kits para totalizar a entrega, os últimos componentes foram distribuídos para os alunos em sala de aula e assim os 23 conjuntos de EPIS para as 23 mulheres da panificação *Sonhos e Sabores* ficaram prontos.

Acompanhar esse processo na compreensão de que era preciso atingir a quantidade suficiente de kits, mesmo com a participação limitada de número de alunos, tornou a atividade mais complexa e demandou um esforço e participação maior de todos envolvidos. Por mais que a atividade tenha sobrecarregado alguns alunos, todos se sentiram responsáveis e estiveram juntos acompanhando a finalização dos kits, dispostos a costurar mais peças caso fosse necessário. Nesse momento, a atividade foi além da realização de um kit, pois se apresentou como a responsabilidade social de todos os envolvidos para finalizar a entrega com o que fosse preciso.

Como uma forma de estímulo e conexão dos participantes com as mulheres do grupo “*Sonhos e Sabores*”, foi solicitado que colocassem uma palavra que simbolizasse a atividade na parte interna do avental (FIGURA 19), entretanto, essa interação não ficou clara para todos os alunos. Embora a solicitação estivesse no manual impresso, não estava em nenhum vídeo ou indicação na peça de base, deixando uma margem para uma desatenção da entrega. Esse detalhe da atividade era importante para despertar a relação entre a parte que se desenvolveu no processo e a outra parte que seria beneficiada com os produtos, um canal de diálogo que representasse um cuidado e empatia entre os participantes.



Figura 19 - Detalhes dos aventais produzidos no Toolkit #2



Fonte: elaborada pela autora (2020).

A solução habilitante do toolkit de costura foi elaborada com princípios e valores da CÓS, pautada no estímulo de um desenvolvimento de habilidades técnicas de costura e de entendimentos de práticas sustentáveis na moda, assim como também um desenvolvimento de habilidades relacionais de cuidado, que contou com a responsabilidade socioambiental dos participantes na intenção de um impacto positivo em sua comunidade local.

Os alunos tiveram a liberdade na escolha de como entregar os conjuntos, apresentaram formatos variados, deram preferência em embalar com os materiais da atividade e usar pouca interferência de materiais externos, como barbante por exemplo. Como consequência da ausência de explicação em algumas etapas da atividade, alguns acabamentos de costura dos produtos variaram, dependendo do aluno que costurou. Percebemos que os participantes que dominavam a técnica da costura usaram de sua criatividade e apresentaram estéticas finais variadas entre os kits de produtos. Deixar um espaço de criatividade aos participantes fez sentido ao ver o resultado de uma dedicação para que o produto seja desejado pelas beneficiárias, além de torná-los únicos, cada um com seu detalhe.

Figura 20 - Toolkits #2 entregues pelos alunos



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Além de os produtos não serem padronizados nas cores e estampas, os próprios alunos também fizeram intervenções de enfeites nas peças, apresentando um cuidado e desejo de que o material encantasse as usuárias.

Na intenção de compreender as motivações dos alunos na participação da atividade e mais sobre a experiência prática do uso dos kits, foi elaborado um questionário de avaliação. Dessa maneira, seria possível relacionar se a atividade havia de fato estimulado princípios da CÓS. Na análise desse questionário, ficou evidente que o motivo da adesão à atividade foi o desejo de fazer parte de atividades que contribuam com um bem-estar social, afirmando a motivação de responsabilidade socioambiental dos participantes.

*“Me identifiquei muito com a ação de ajudar pessoas e com a proposta de produzir as peças com tecidos de doação” (Laboratorista).*

*“[...] para contribuir com o empreendimento da comunidade” (Professora).*

*“Eu gosto de participar de atividades que visam ajudar outras pessoas a desenvolverem algum produto, seja de costura ou de outra área” (Aluno 1).*

*“Porque gosto de colaborar com causas nobres que envolvam o empoderamento feminino” (Aluno 2).*

Os participantes que classificavam seu conhecimento técnico como mediano ou avançado declararam a prática como fácil e gostaram da apresentação da atividade.

*“Eu gostei muito da forma em que ele foi entregue. Eu adoro tecidos e ver o meu kit embalado em um e não em uma sacola de plástico já me deixou empolgada para realizar o trabalho” (Aluno 1).*

Quando questionados sobre a compreensão dos tutoriais, demonstraram dificuldades com o modelo da touca de cozinha e a forma que foi explicada a costura no tutorial. Sobre isso, registraram a percepção de que havia uma falta de coerência entre modelagem e costura do produto, o que gerou um sentimento de angústia.

*“[...] um misto de sentimentos. uma nano raiva no vídeo da touca, alegria em conseguir finalizar a peça. Angústia fazendo a alça lateral jeans. Achei que a máquina iria quebrar. Mas só quebrei uma agulha. E felicidade com o resultado final.” (Professora)*

*“[...] o vídeo da montagem da touca não estava muito claro” (Aluno 2)*

*“Pouco precisei das informações em vídeo, mas para realizar a touca e entender o tutorial escrito o vídeo foi muito útil” (Laboratorista).*

Reclamaram da falta de medidas nas instruções e sinalizaram que a peça pronta que vai no kit auxilia muito quando já existe uma habilidade técnica mais desenvolvida, entretanto, para quem tem um conhecimento de costura muito básico, talvez os tutoriais podem falhar.



*“Seria importante ter medidas (ex: meio pé calcador de distância) para as costuras. Pertinho não ajuda” (Professora).*

*“O primeiro vídeo eu assisti para ver se o que eu estava fazendo estava correto, pois as explicações no tool kit são mais resumidas” (Aluno 1).*

*“Mais imagem do passo a passo junto com o tutorial escrito” (Laboratorista).*

*“Com meu nível de conhecimento consegui realizar as confecções sem muitos problemas de informação, pois tinha peça piloto com guia, mas acredito que pessoas que tem pouco costume e habilidade com costura terão dificuldade em confeccionar a touca, principalmente” (Laboratorista).*

Sugeriram também alterações em detalhes dos produtos e na reorganização das etapas de costura. Recomendaram outros materiais e acabamentos que pudessem facilitar a prática ou proporcionassem uma estética mais atraente.

*“A ordem das costuras do avental poderia ser diferente. Poderia fazer a barra superior e inferior juntas. Colocaria o viés rebatido que fica mais bonito. Ajustaria o molde da touca e a explicação das pregas” (Professora).*

*“[...] as duas argolinhas da lateral, por onde irão passar as alças que vem da parte superior, sugiro orientar que sejam de tecido, como o da touca e máscara, pois o de jeans fica muito pesado para costurar em máquinas domésticas (Aluno 1)”.*

Apesar do relato de um sentimento de angústia com uma parte da atividade, evidenciou-se o sentimento de satisfação em participar de uma atividade de costura que proporcionasse um bem maior e que resultasse em uma inovação social.

*“Foi muito prazeroso, eu que amo costura fiquei muito feliz em saber que costurar também pode ser um ato de amor ao próximo” (Laboratorista).*

*“Senti uma responsabilidade enorme e alegria por ter a oportunidade de ajudar” (Aluno 2).*

*“A preparar com afeto um presente para alguém que iria precisar muito. Coloquei a palavra coragem nos meus aventais. que é agir com o coração” (Professora).*

Todos os participantes da atividade demonstraram interesse em receber fotos da entrega dos kits para as mulheres da “*Sonhos e Sabores*”, ilustradas na Fotografia 1.

Fotografia 1 - Kits de aventais, toucas e máscaras entregues para as mulheres da *Sonhos e Sabores*



Fonte: elaborada pela autora (2020)

A solução habilitante proposta pela CÓS tinha como objetivo: ensinar uma técnica de costura, exercitar a autonomia do participante, estimular a colaboração entre participantes e ensinar a ressignificação do resíduo têxtil. Algumas situações evidenciam que o objetivo proposto pela solução habilitante CÓS foi alcançado. A primeira está relacionada à participação da atividade de forma espontânea, o que já pode ser considerada um ato de colaboração, visto que se tratava de produzir EPIs para que outras pessoas fossem beneficiadas em uma comunidade local. A segunda situação fica evidente quando os participantes da atividade ajudam a construir e melhorar o processo.

A sugestão de adaptações para a atividade é um indicador de envolvimento e reflexão sobre a experiência, é o momento em que o participante sente confiança e autonomia para expressar um olhar crítico e de conhecimento técnico. A terceira situação, por sua vez, foi percebida na entrega dos kits, quando cada participante entregou do seu modo de preferência, no entanto, todos foram embalados com cuidado, de maneira criativa, aproveitando os materiais e resíduos da atividade, o que evidencia o entendimento de aproveitamento de materiais têxteis e usos variados, assim como um carinho e atenção para tornar a entrega dos produtos especial para as mulheres da *Sonhos e sabores*.

Foram validados por meio das atividades propostas e da experimentação dos toolkits os indícios candidatos e essenciais descobertos nesta pesquisa,

compreendendo que eles são os valores e princípios da CÓS. Em direção ao término do processo de pesquisa e entendimento dos resultados gerados pelas práticas e análise, apresentamos a seguir um fechamento e a proposta de um desenho como solução para habilitar organizações colaborativas na cadeia da moda. Apresenta-se, além disso, a elaboração de uma nova solução habilitante, que possa auxiliar e inspirar indivíduos e organizações que tenham o desejo de operar com base nesses valores e princípios para criar organizações colaborativas como a CÓS.

### **5.5.3 Tração – uma proposta de mapa para a configuração de organizações colaborativas**

Em um momento final de pesquisa, com base nas descobertas realizadas, sugerimos uma estrutura de solução habilitante como um pequeno ensaio, que será testado em um futuro próximo com organizações aproximadas ao nosso objeto de estudo. Assim como os tool kits, o objetivo dessa solução é apresentar a relação entre os indícios e como eles podem operar para desenvolver organizações colaborativas.

A jornada desta pesquisa foi consolidada em três momentos. Iniciamos com uma análise de dados e com a identificação de indícios candidatos e essenciais por meio de um paradigma indiciário (BRAGA, 2008), a partir da observação e do estabelecimento de relevância dos indícios em um quadro perceptivo para estabelecer as relações existentes do objeto. Nos baseamos nesse resultado inicial para o desenvolvimento de uma solução habilitante, na expectativa de confirmar a relevância dos indícios interpretados, e compreender o enfrentamento da falseabilidade decorrente de objeções (BRAGA, 2008). Alcançamos o terceiro e último momento da pesquisa, o momento em que interpretamos os indícios apresentados anteriormente como candidatos e essenciais e caracterizamos como princípios e valores da CÓS.

O cuidado que inicialmente foi considerado como um indício candidato e um princípio de ações, se revelou no decorrer das análises como um valor importante. Esse valor se forma por meio de um acolhimento, com uma escuta atenta e comunicação transparente. A transparência, que, no início, foi interpretada como um

indício essencial, foi reinterpretada como um princípio e modo de atuação, presente em todos os processos.

O cuidado enquanto um valor que se manifesta nos princípios de compartilhamento e ao sentimento de pertencimento no grupo. Para dar apoio a essas ações nos processos de aproximação, são necessárias ferramentas acessíveis, digitais, de baixo custo e facilidade de operação para evitar resistências ao uso. No caso da CÓS, ela conta com os aplicativos de WhatsApp e Instagram para comunicação e informações educacionais, assim como o programa de edição Canva.

A **inovação social** é um valor promovido na prática de princípios de colaboração, interdependência e autonomia. Atividades que estimulam a colaboração e a troca de saberes estimulam a confiança entre as participantes, o entendimento de construção coletiva, de modo que todos possam compreender e praticar processos técnicos e relacionais das produções do início ao fim. Tendo como resultado a autonomia dos participantes em realizar tarefas e o desejo de aprender e desenvolver outras habilidades. Ferramenta como Trello e Google drive foram essenciais para operar de modo em que todas as pessoas acompanhassem os processos em todas as suas fases, em um formato aberto de colaboração com as informações de entrega de produção e processos internos do negócio.

Por fim, o valor da **sustentabilidade** é manifesto pelo princípio da responsabilidade socioambiental como base de todos os processos da CÓS. A sustentabilidade é considerada como um valor que conecta parceiros, clientes e participantes a organização, e que está diretamente ligado ao surgimento da CÓS e à necessidade de sua existência. Além disso, também é relacionada à importância da sustentabilidade financeira para que a organização se mantenha ativa na cadeia de moda apresentando novas formas de relações e produções que sejam mais éticas e responsáveis. Os impactos positivos são apresentados por meio de apresentações institucionais e cards, além de relatórios de impacto anuais e abertura de custos, processos e vulnerabilidades.

Cada estrutura de valor é composta por princípios e conta com ferramentas para a realização de seus processos, no caso da CÓS, seriam os processos de aproximação e de produção. Propomos neste trabalho o desenho de uma estrutura de atuação da organização colaborativa CÓS como uma solução habilitante, capaz

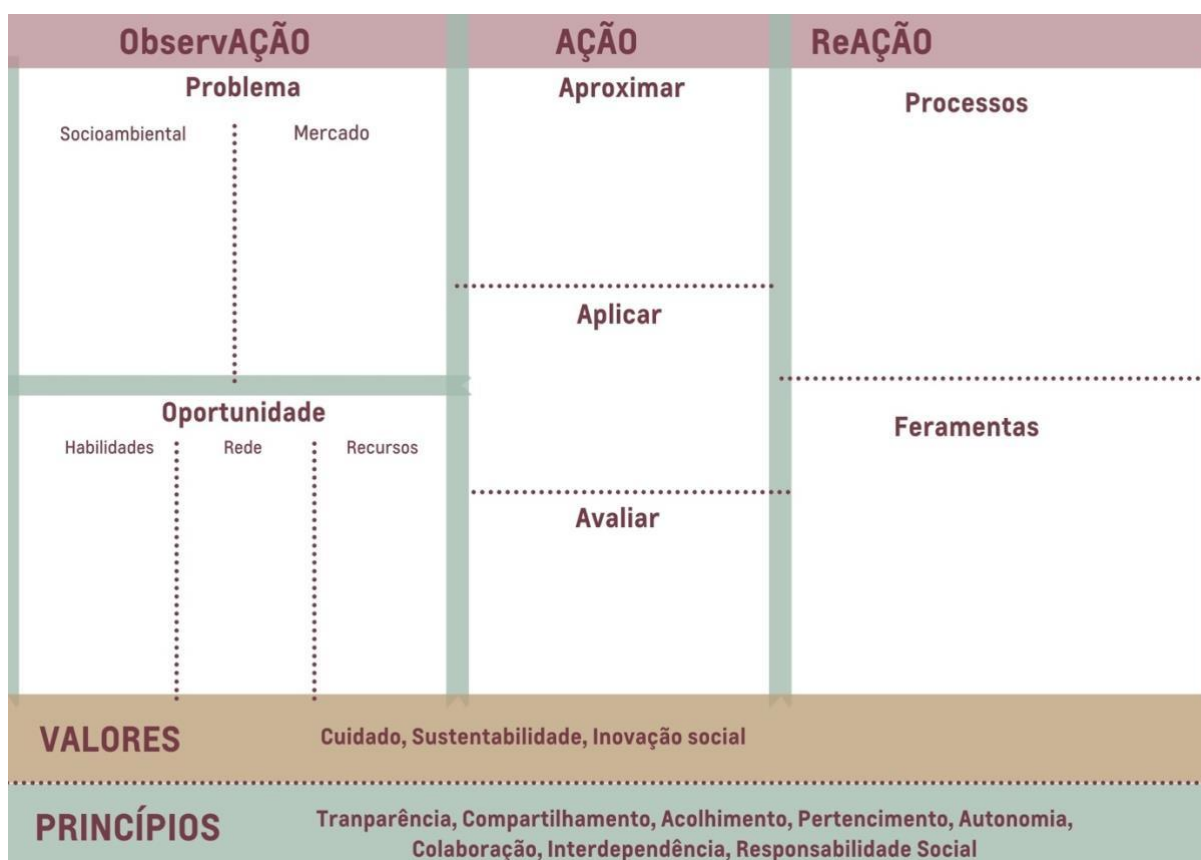
de nortear a criação e o desenvolvimento de organizações colaborativas no âmbito da cadeia da moda.

Compreendemos então que a CÓS surgiu de uma comunidade criativa, que se solidificou como uma organização colaborativa, inserida em um ecossistema habilitante. Definimos os valores da CÓS em três pilares: cuidado, inovação social e sustentabilidade, que são alcançados por um modo de atuar nessa organização colaborativa. Foram identificados oito princípios: acolhimento, pertencimento, transparência, responsabilidade social, compartilhamento, colaboração, interdependência e autonomia. Essa estrutura é representada na Figura 22

Como solução habilitante para o contexto estudado, propomos o desenho de um mapa com as etapas importantes para a atuação de uma organização colaborativa, que podem auxiliar na compreensão do cenário e na tomada de decisão para modelos já existentes no mercado ou que estão por emergir. O mapa não é linear e pode ser preenchido na sequência que faça mais sentido para a organização. A solução habilitante também é um exercício prático de análise, que deve ser revisto conforme a necessidade de transformação de cada organização.

O modelo de solução habilitante foi nomeado como 'trAÇÃO', pois o que desejamos é que seja um estímulo para a transformação. O termo representa a energia necessária para fazer uma mudança do lugar em que se encontra. O modelo é composto por três momentos que se sustentam com base nos valores e nos princípios de uma organização colaborativa, que são as bases de todas as atividades e relações que ocorrem na rede de uma organização. Podem ser considerados como suporte para o entendimento do ecossistema habilitante em que a organização se encontra, para a construção da atuação do grupo e para o desenvolvimento de ferramentas e processos.

Figura 21 - TrAÇÃO: uma ferramenta projetar organizações colaborativas



Fonte: elaborada pela autora (2021).

O momento da “observAÇÃO” é o de entendimento de quais questões socioambientais precisam ser tratadas na comunidade criativa que tem o potencial de se desenvolver como uma organização colaborativa. Além das questões socioambientais, percebemos ser importante a compreensão de questões de mercado para que, a partir dessa conexão de problemas, sejam percebidas oportunidades. As oportunidades são espaços de mercado que podem tornar as organizações financeiramente sustentáveis. Para potencializar tais oportunidades, contamos com as habilidades dos indivíduos, os recursos abundantes da economia local, bem como o reconhecimento de atores para compor e potencializar a rede que será beneficiada pela organização colaborativa.

O segundo momento destacado na solução habilitante é o da “AÇÃO”, momento prático composto por três atuações. Diz respeito à *aproximação* que compreende o início das relações, com estímulo à troca de saberes e a uma escuta empática, para compreender as necessidades e oportunidades dos indivíduos e organizações que integram a futura ou já reconhecida organização colaborativa. A *aplicação*, por sua vez, é o momento de atividades e encontros para promover uma

inovação social e a *avaliação*, que sugere a análise do que foi praticado, seu engajamento e possíveis adaptações.

O terceiro momento sugerido é a “reAÇÃO”, que pode ser visto como o desdobramento da “AÇÃO”. Ela engloba a percepção e a seleção dos processos adequados para as práticas da organização e das ferramentas que podem apoiar as atividades e encontros conforme o que foi avaliado nos outros momentos. A organização pode sugerir processos e ferramentas no início da aplicação da solução habilitante e revisá-los após a imersão na “observAÇÃO” e da “AÇÃO”, como pode ter essa percepção somente após os outros momentos.

O design estratégico foi a base para a projeção da CÓS, que surgiu a partir de uma comunidade criativa de profissionais da cadeia da moda, como uma estratégia colaborativa e interface com a sociedade para novos formatos de trabalho. Tais formatos precisam respeitar o tempo das pessoas e o valor dos trabalhos na cadeia da moda, além de propiciar um modo de atuação em manufatura de produtos de vestuário e acessórios que possa ir além de evitar os impactos socioambientais negativos, propondo uma regeneração e conscientização de seus colaboradores da importância de atuar para uma moda mais sustentável.

Ao evoluir para uma organização colaborativa, a CÓS ativou uma série de atividades com práticas de codesign, provocações feitas por designers profissionais e designer difusos, por meio de diálogos estratégicos que compartilharam visões. A organização se estruturou com base nos conceitos de colaboração, inovação social, e comunidades criativas. Encontrou nos fundamentos de design estratégico o caminho para um novo sistema na moda, mais justo e sustentável. Era preciso que não só os designers compartilhassem dessa nova visão, mas também o restante dessa cadeia produtiva. Isso quer dizer que as marcas de moda com desejo de estimular um novo formato de produção precisariam ir além da intenção e participar ativamente no desenvolvimento das pessoas, oferecendo uma oportunidade com pedidos de confecção e conseqüentemente um suporte financeiro. Ainda, todos os atores dessa rede são considerados importantes nessa nova construção de valor, órgãos privados e públicos, fornecedores de matéria prima, empresas de beneficiamento, parceiros, colaboradores, costureiras e consumidores finais.

Ao fim dessa jornada de pesquisa, compreendemos como uma organização colaborativa surgiu de uma comunidade criativa com o apoio de indivíduos, da academia e de marcas de moda, que colaboram para novas experiências rumo a

uma moda sustentável. Foi possível compreender de que modo uma organização colaborativa pode se manter financeiramente sustentável e o que seria necessário para se descolar de uma experiência de pesquisa. Além disso, percebeu-se qual seria um formato viável para atuar na cadeia de moda como uma opção saudável de negócio para a cadeia produtiva.

Por meio dessa exploração, concluímos que uma organização colaborativa pode se beneficiar de uma formalização para entrar ativamente no mercado com um novo olhar de produção e consumo. Essa formalização permite que a organização tenha fôlego de engajamento e financeiro, para seguir adiante sem depender de uma contribuição única de algum órgão, um modo de gerar autonomia para essa organização colaborativa.

Assim, a partir da percepção de que a colaboração é coletiva e depende de relações para um crescimento mútuo, alertamos que, para acelerar o desenvolvimento e o aumento de alcance dos impactos sociais, seria interessante o apoio de um grupo de atores variados, contando também com organizações públicas e privadas que apoiem essas mudanças. Quando a responsabilidade de uma organização é centralizada em poucos indivíduos, a colaboração é muito menor, assim como a resiliência em manter o grupo ativo.

Um problema complexo não pode ser solucionado com apenas uma ação, é preciso uma rede colaborativa e orquestrada para combinar uma série dessas soluções. Assim, este trabalho pode ser considerado como uma solução, aberta e compartilhada, que aguarda infinitas outras conexões, compreendendo que a colaboração pode mudar o cenário em que nos encontramos e multiplicar impactos positivos e regenerativos.

A pesquisa elucidou uma série de relações entre os fundamentos do design estratégico, o objeto de pesquisa e a necessidade e possíveis transformações sociais por meio de organizações colaborativas.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa, apresentamos a CÓS – Costura Consciente e a emergência de novos modelos de organização na cadeia produtiva de moda. Compreendemos, no design estratégico, fundamentos para produzir sentido e impacto positivo por meio de seus conceitos. Na busca de responder à pergunta de pesquisa – *Quais as lições que a CÓS - Costura Consciente pode trazer para a compreensão da emergência de modelos colaborativos na cadeia da moda como estímulo a transformação social?* –, iniciamos o processo de pesquisa respondendo ao primeiro objetivo específico de compreensão dos conceitos de design estratégico e soluções habilitantes para a inovação social.

Quando direcionado para a inovação social e tem como princípio a identificação de questões sociais e a projeção de soluções para esses problemas sociais, o design estratégico se constitui como uma prática de produção de sentidos. A inovação social pode ser considerada como uma recombinação de recursos existentes para uma reorganização social, de modo que os benefícios e as soluções sejam sistêmicos e beneficiem a todos ligados ao problema social a ser abordado, de maneira direta ou indireta, sendo importante a participação de indivíduos, de coletivos ou mesmo de organizações públicas e privadas.

A prática de design estratégico atua com conceitos de codesign e diálogos estratégicos para gerar possíveis soluções sistêmicas, o que quer dizer que é preciso uma colaboração de atores envolvidos na questão, sejam eles designers ou não. É preciso que participem em conjunto, compartilhando suas experiências e saberes. A atividade demanda confiança, respeito às diversidades e reciprocidade para que obtenham um resultado positivo.

Na busca de projetar para uma reorganização social, é preciso contar com um conjunto de soluções sistêmicas, que sejam desenvolvidas e aplicadas localmente, com recursos locais e o aproveitamento de habilidades existentes dos indivíduos que serão beneficiados, de forma a gerar uma autonomia da comunidade para a prática da solução. Consideradas como um processo de aprendizagem social, precisam ser adaptáveis e de fácil acesso aos beneficiários, além de replicáveis para outras situações ou comunidades.

Quando indivíduos se unem para promover uma transformação social, são chamados de comunidades criativas, que podem se estruturar e se afirmar como

uma organização colaborativa, cujas práticas devem contar com uma plataforma habilitante, para acolher diversas soluções igualmente habilitantes para a prática na inovação social desejada.

A partir desse entendimento, foi possível conectar os conceitos ao modo de atuação da organização colaborativa, o que foi definido em um segundo momento de pesquisa, como uso do processo de pesquisa pelo design. Esse processo foi dividido em três momentos, com uma coleta de dados gerados pelo grupo, com dados da prática de observação participante e de entrevistas. Essas entrevistas, por sua vez, tinham como propósito contribuir para o alcance do segundo objetivo da pesquisa, qual seja o de sistematizar a atuação do grupo de costura CÓS a fim de identificar de que forma se deram relações colaborativas e processos de inovação social por meio de um paradigma indiciário.

As relações da CÓS ocorreram de maneira orgânica, espontânea e flexível. Foi possível compartilhar conhecimentos e sentimentos entre as participantes e organizações envolvidas para projetar conjuntamente soluções e atividades que desenvolvessem o grupo e o coletivo, de modo respeitoso e sustentável. A colaboração esteve presente em todas as fases da CÓS, as relações colaborativas foram construídas entre participantes e clientes, com base em transparência, confiança e reciprocidade. Foi preciso tempo e respeito às diversidades para que isso se consolidasse.

Percebemos uma inovação social nessa construção coletiva de sentido, e o desejo da própria comunidade em atuar na cadeia de moda de maneira mais ética e solidária. Essa construção compreende benefícios individuais e coletivos para uma atuação com impactos socioambientais positivos, bem como a importância de gerar autonomia para todos os que se aproximam. As soluções habilitantes desenvolvidas pela CÓS apresentam formas de ensino técnico e relacional, reforçando os benefícios de práticas colaborativas e transparentes que impulsionam negócios locais e valorizam quem os produz. Como resultado, percebemos o estímulo para novas relações de confiança e respeito.

Outro resultado percebido, oriundo da discussão entre os indícios e a fundamentação teórica, foi a efetivação do terceiro objetivo da pesquisa. Identificamos soluções habilitantes desenvolvidas e aplicadas pela CÓS e analisamos os princípios, as ferramentas e os processos, assim como sua efetividade para a criação de uma organização colaborativa. Como resultado dessa

análise profunda e definição dos valores, princípios, processos e ferramentas, foi possível apresentar a formação para o quarto e último objetivo da pesquisa: projetar um modelo de solução habilitante para o desenvolvimento de organizações colaborativas.

Identificamos também a importância na experiência da imersão e vivência junto ao objeto de pesquisa, que nos revela informações que vão além de uma entrevista estruturada. A observação participante nos apoiou para refletir ações naturais dos indivíduos, com a possibilidade de convergir ou divergir com os resultados de dados secundários.

Seguir uma pesquisa de design estratégico, com a compreensão de que não é um processo linear, por muitas vezes causou certa insegurança, tendo em vista que, por muitas vezes, temos expectativa por um resultado final pré-definido. Entretanto, percebemos que, ao ser abraçado, um processo não linear se torna fluido e verdadeiro, de forma que é preciso se deixar guiar pelas respostas de cada momento para alcançar resultados significativos.

Por fim, identificamos que a economia da reciprocidade pode contribuir para futuras pesquisas ligadas ao design estratégico, à inovação social e a organizações colaborativas e que teriam base nos conceitos de colaboração. Percebemos que a colaboração, por sua vez, pelo olhar do design estratégico, parte de um ambiente de confiança, respeito às diversidades e reciprocidade. Compreende-se, nesse cenário, que a reciprocidade é conhecida como uma prática de troca e a capacidade do indivíduo de dar e receber. Quando uma ação positiva tem uma resposta de reciprocidade, seria um modo de multiplicar e potencializar esse impacto, atuando em um ciclo virtuoso de ação e resposta para um coletivo.

Ao fim desta pesquisa, propomos à CÓS - Costura Consciente que desenvolva com seus participantes novas soluções habilitantes, baseadas nos resultados percebidos, para a formação de uma plataforma habilitante que possa ser replicada em futuras organizações colaborativas. Essa prática possivelmente se constituiria como um movimento de estímulo para a transformação da cadeia da moda rumo a futuros mais sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/2510909/O\\_processo\\_de\\_inova%C3%A7%C3%A3o\\_dirigida\\_pelo\\_design.\\_Um\\_modelo\\_te%C3%B3rico](https://www.academia.edu/2510909/O_processo_de_inova%C3%A7%C3%A3o_dirigida_pelo_design._Um_modelo_te%C3%B3rico). Acesso em: 16 ago. 2021.
- FREIRE, K. Design estratégico para inovação social. *In*: FREIRE, K. (org.). **Design estratégico para inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015.
- #MODAMUDAMUNDO. *In*: ECOSSISTEMA da moda sustentável. Porto Alegre, [2021?]. Disponível em: <https://modamudamundo.cc/sobre/>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- ARTUSO, E. Apresentação. *In*: FASHION REVOLUTION FORUM, 01., 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Instituto Fashion Revolution Brasil, 2018. Disponível em: [https://www.fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2019/01/FR\\_forum\\_2018.pdf](https://www.fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2019/01/FR_forum_2018.pdf). Acesso em: 14 ago. 2021.
- BOFF, L. O cuidado essencial: princípio de um novo ethos. **Inclusão social**, Brasília, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1503>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- BRAGA, J. L. Comunicação, disciplina indiciária. **Matrizes**, São Paulo, v. 1, p. 73-88, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38193/40936>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- CANTÚ, D. **Ideas sharing lab**: community centered design for multifunctional and collaborative food services. 2012 (Tese) – Scuola Politecnica di Milano, Milano, 2012.
- COMO montar um serviço de confecção. *In*: SEBRAE. [S. l.], c2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-confeccao,89387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- CONDITIA, R.; FRANQUERAB, T. Enabling solutions for creative cities: improving city life in Milan neighbourhoods through Academic Projects. *In*: CONFERENCE OF THE SUSTAINABLE CONSUMPTION RESEARCH EXCHANGE, 02., Bruxelas. **Anais eletrônicos** [...]. Bruxelas: VITO, 2008. Disponível em: [http://www.score-network.org/files/24116\\_CF2\\_session\\_1-2.pdf](http://www.score-network.org/files/24116_CF2_session_1-2.pdf). Acesso em: 15 ago. 2021.
- COOPERATIVA: o que é, para que serve, como funciona. *In*: SEBRAE. [S. l.], c2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cooperativa-o-que-e-para-que-serve-como-funciona,7e519bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- DE MORAES, D. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda e sustentabilidade**: design para mudança. São Paulo: Senac, 2011.

FREIRE, K. de M. Design estratégico: origens e desdobramentos. **Blucher Design Proceedings**. V. 1, n. 4, p. 1-13, dez. 2014. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/11ped/01074.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021.

FREIRE, K. de M. From strategic planning to the designing of strategies: a change in favor of strategic design. **Strategic design research journal**, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 91-96, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2017.102.01/6075>. Acesso em: 15 ago. 2021.

GOOGLE acadêmico. *In*: GOOGLE. Mountain View, [2021?]. Disponível em: <https://scholar.google.com/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. Campinas: Papirus, 1990.

GWILT, A. **Moda sustentável**: um guia prático. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

HOME. *In*: VILA Flores. Porto Alegre, [2021?]. Disponível em: <http://vilaflores.org/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

HOROWITZ, F. **A sustentabilidade em tempos de pandemia**. Curitiba: Brazil Publishing, 2020

INSUSTENTABILIDADE. *In*: DICIO: dicionário online de Português. [S. l.], c2009-2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/insustentabilidade/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

KRENAK, A. **Ideias para adiar o fim do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

LOBATO, E. Mulheres de “facção”. *In*: PIAUÍ. São Paulo, 11 dez. 2018. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/mulheres-de-faccao/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

MACIEL, A. L. S.; FERNANDES, R. M. C. Tecnologias sociais: interface com as políticas públicas e o Serviço Social. **Serviço Social & Sociedade**, Porto Alegre, n. 105, p. 146-165, jan./mar. 2011. Disponível em: [https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7803/2/Tecnologias\\_sociais\\_interface\\_com\\_as\\_politicas\\_publicas\\_e\\_o\\_servico\\_social.pdf](https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7803/2/Tecnologias_sociais_interface_com_as_politicas_publicas_e_o_servico_social.pdf). Acesso em: 15 ago. 2021.

MANZINI, E. Design context: enabling solutions for sustainable urban everyday life. *In*: MANZINI, E.; WALKER, S.; WYLANT, B. **Enabling solutions for sustainable urban everyday life**: in living; a workshop. Calgary: University of Calgary Press, 2008.

MANZINI, E. Design, ethics and sustainability: guidelines for a transition phase. *In*: ETHICS: DESIGN, ETHICS AND HUMANISM, Nantes, 2006. **Anais eletrônicos** [...]. Nantes: L'Ecole de Design Nantes Atlantique, 2006. Disponível em:

<http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/desis/files/2009/06/060828-design-ethics-sustainability.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MANZINI, E. **Design**: quando todos fazem design – uma introdução ao design para inovação social. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

MANZINI, E. Making things happen: social innovation and design. **Massachusetts Institute of Technology design issues**, Cambridge, MA, v. 30, n. 1, jan. 2014. Disponível em: <https://direct.mit.edu/desi/article/30/1/57/69137/Making-Things-Happen-Social-Innovation-and-Design>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MANZINI, E.; COLLINA, L.; EVANS, S. (eds.). **Solution oriented partnership**: how to design industrialized sustainable solutions. Cranfield: Cranfield University, 2004.

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

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 31-38 jul./dez. 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567/2771>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MERONI, A.; SANGIORGI, D. **Design for services**. Farnham: Gower Publishing, 2011.

MERONI, A.; SELLONI, D.; ROSSI, M. **Massive codesign**: a proposal for a collaborative design framework. Milano: Franco Angeli, 2018

MORIN, E. **O método**: a ética. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MURATOVSKI, G. **Research for designers a guide to methods and practice**. London: Sage, 2016.

MURRAY, R; CAULIER-GRICE, J; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation & NESTA, 2010

OLIVEIRA, C. M. M. de. **Soluções habilitantes como estímulo à formação de uma comunidade criativa**. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5363>. Acesso em: 15 ago. 2021.

OLIVEIRA, C. M. M. de.; FREIRE, K. de M.; FRANZATO, C. A inovação social orientada pelo design: perspectivas para a criação de uma plataforma habilitante. *In*: SIMPÓSIO DE DESIGN SUSTENTÁVEL, 05., Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2015.

OUDEN, E. den. **innovation design**: creating value for people, organizations and society. New York: Springer, 2012.

PÁGINA inicial. *In*: PORTAL de periódicos CAPES/MEC. Brasília, [2021?]. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

RELATÓRIO de atividades 2020. *In*: INSTITUTO Akatu. São Paulo, [2021]. Disponível em: [https://akatu.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Relatorio2020\\_VF.pdf](https://akatu.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Relatorio2020_VF.pdf). Acesso em: 14 ago. 2021.

ROSA, L. R. de O.; FERREIRA, M. de C. T.; WASSALL, A. R. A. Passo 3: sentido de comunidade. *In*: INSTITUTO PAULISTA DE CIDADES CRIATIVAS E IDENTIDADES CULTURAIS (IPCCIC). **Seis passos para a cidade humana**. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2019.

SAIBA mais sobre EBSCO Brasil. *In*: EBSCO information services. [S. l.], c2021. Disponível em: <https://www.ebsco.com/e/pt-br>. Acesso em: 14 ago. 2021.

SELLONI, D. **Codesign for the public interest**. New York: Springer, 2017.

TORRES, G. C. T.; FACHIN, Z. Cidadania corporativa e responsabilidade social: interfaces do envolvimento empresarial com a sociedade. **Revista da faculdade de direito do sul de minas**, Pouso Alegre, v. 36, n. 1, p. 183-200, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/276/267>. Acesso em: 15 ago. 2021.

VERGANTI, R. **Design driven innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Cambridge, MA: Harvard Business Publishing, 2009.

VIEIRA, T. L. P. **O Design para inovação social e sustentabilidade e as novas formas de consumo de roupas**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/vex80x>. Acesso em: 15 ago. 2021.

ZURLO, F. Design Strategico. *In*: XXI SECOLO. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010. v. 4.