

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

FELIPE KANAREK BRUNEL

**CARTOGRAFIAS DE ECOSISTEMAS CRIATIVOS EM PROCESSOS DE
DESIGN ESTRATÉGICO:
Dispositivos de ordem, perturbação e aprendizado**

PORTO ALEGRE

2017

Felipe Kanarek Brunel

CARTOGRAFIAS DE ECOSSISTEMAS CRIATIVOS EM PROCESSOS DE DESIGN
ESTRATÉGICO:
Dispositivos de ordem, perturbação e aprendizado

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^a. Dr^a. Ione Bentz

Porto Alegre

2017

B894c Brunel, Felipe Kanarek

Cartografias de ecossistemas criativos em processos de design estratégico : dispositivos de ordem, perturbação e aprendizado / por Felipe Kanarek Brunel. – 2017. 197 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2017. Orientação: Profa. Dra. Ione Bentz.

1. Design estratégico. 2. Ecossistema criativo. 3. Cartografia. 4. Dispositivos. 5. Complexidade. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Felipe Kanarek Brunel

CARTOGRAFIAS DE ECOSSISTEMAS CRIATIVOS EM PROCESSOS DE DESIGN
ESTRATÉGICO:
Dispositivos de ordem, perturbação e aprendizado

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 23 de março de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ione M. G. Bentz (orientadora) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Carlo Franzato – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Rui Roda – Scuola del Design - Politecnico di Milano

Para a Aline.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Ione Bentz pelo inestimável serviço de orientação, as discussões inspiradoras e os elegantíssimos conselhos.

Aos ilustríssimos componentes da Banca Examinadora pela presteza e atenção com que aceitaram fazer parte deste trabalho: o Professor Doutor Rui Roda e o Professor Doutor Carlo Franzato.

Aos demais professores e colaboradores do PPG que ofereceram seus saberes para o desenvolvimento desta pesquisa: Professor Doutor Filipe Campelo, Professor Doutor Celso Scaletsky, Professor Doutor Guilherme Corrêa Meyer, Professor Doutor Gustavo Borba, Professora Doutora Karine Freire, Professor Doutor Leandro Tonetto, Professor Doutor Fábio Parode e Doutora Chiara Del Gaudio.

Aos meus queridos colegas de jornada, em especial à Coral pela imensa ajuda, à Melissa e ao Leandro pelas infindáveis trocas, àqueles que estiveram junto desde o começo: Aron, Luciana, Iuri, Mariana, Claudia, Luiza, Juliana, Clarissa, Ângela, Manuela, Fernando, Tania, Caroline e demais colegas que se juntaram no caminho.

Aos meus alunos, do presente e do passado, e aos meus colegas de profissão e academia. Vocês são grande parte das motivações que me levaram a essa pesquisa.

Aos meus amigos, que tornaram mais fácil essa jornada: Aurélia, Sérgio, Carol, Júlia, Iolanda, Murilo, Juliano, Monica, Alan, Juliana, Murilo, Marina, Munike, Juninho, Manu, Eloisa, Lucas, Alison, Giovana, Guilherme, Joelson, Carla, Valquíria, Marcos, Daniele e tantos outros que fazem parte da minha vida.

Aos meus familiares, em especial ao meu pai, Alcino, e a minha mãe, Ilizete, que sempre dedicaram todos os esforços para a minha educação. Aos meus irmãos Fernando, Camila e Guilherme e àqueles que os acompanham. As minhas sobrinhas, Joanna e Jullia, pela inocência e alegria de me fazerem feliz.

À minha companheira de todas as horas Aline.

A todos vocês, meu Muito Obrigado.

*“Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.”*
(Antônio Machado).

RESUMO

Esta pesquisa é sobre o design estratégico e parte do entendimento de que esse é processo criativo que se desenvolve em ecossistemas criativos e visa a produção de dispositivos sociotécnicos inovadores para a promoção de meios mais sustentáveis de vida, proporcionando a transformação do mundo. Os ecossistemas criativos são organizações em rede que desenvolvem processos criativos. Eles são sempre exclusivos e suas qualidades emergem e se transformam constantemente nas negociações entre os desejos dos atores na rede, que também estão em constante transformação. Esse processo é rizomático e é marcado pela abertura e pelo fechamento estrutural que mantem o ecossistema criativo fora de equilíbrio. Nesse processo, o design trabalha nas relações criativas que se estabelecem no ecossistema criativo quando, deslocados no nível crítico e reflexivo do metadesign, produz e semeia dispositivos. Sendo assim, o processo de design estratégico é cartografia cujo papel do designer é de produzir as relações entre os atores da rede. Da pesquisa, que tem a cartografia como método de pesquisa e que se caracteriza como teórica-aplicada, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, resulta na proposição de processos sugeridos às operações de design no ecossistema criativo que visam a potencializar a produção de dispositivos pelo design estratégico. Estes processos estão organizados na Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo apresentada como processos produtores de (1) dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo, (2) dispositivos que visam a perturbar o ecossistema criativo e (3) dispositivos que visam a aprendizagem do ecossistema criativo. Para dar suporte a discussão sobre os processos da Trilogia escolheu-se trabalhar com exemplos de dispositivos criados por dois ecossistemas criativos: as organizações Slow Food e OuiShare.

Palavras-chave: Design Estratégico. Ecossistema Criativo. Cartografia. Dispositivos. Complexidade.

ABSTRACT

This research is about the strategic design from the understanding that is a creative process that develops in creative ecosystems and aims at the production of innovative socio-technical *dispositifs* for the promotion of more sustainable means of life, providing the transformation of the world. Creative ecosystems are networked organizations that develop creative processes. They are always unique and their qualities emerge and transform constantly in the negotiations between the desires of the actors on the network, who are also in constant transformation. This process is rhizomatic and is marked by structural openness and closure that keeps the creative ecosystem at non-equilibrium condition. In this process, design works on the creative relationships that establish in the creative ecosystem when, displaced at the critical and reflective level of the metadesign, it produces and seeds *dispositifs*. Thus, the process of strategic design is cartography whose role of the designer is to produce the relationships between the actors of the network. The research, which has cartography as a research method and which is characterized as theoretical-applied, exploratory and qualitative approach, results in the proposition of processes suggested to design operations in the creative ecosystem that aim to potentiate the production of *dispositifs* by the strategic design. These processes are organized in the Trilogy of design processes in the creative ecosystem presented as processes that produce (1) devices that aim to order the creative ecosystem, (2) devices that aim to disturb the creative ecosystem and (3) devices that aim at learning of the creative ecosystem. To support discussion about the Trilogy processes we chose to work with examples of *dispositifs* created by two creative ecosystems: The Slow Food and OuiShare organizations.

Key-words: Strategic Design. Creative Ecosystem. Cartography. *Dispositifs*. Complexity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Projetos, eventos e campanhas do Slow Food Internacional	26
Quadro 2 - Projetos e eventos promovidos pelo OuiShare.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo	49
Figura 2 – Objetivos estratégicos aos dispositivos que visam a ordenar	51
Figura 3 – Dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo.....	52
Figura 4 – Seção About do website do OuiShare.....	54
Figura 5 – Níveis de envolvimento com o OuiShare	55
Figura 6 – Seção About OuiShare no Ouiki.....	55
Figura 7 – Website internacional do Slow Food.....	58
Figura 8 – Manual Slow Food: Bem-vindos ao nosso mundo	59
Figura 9 – Páginas internas do Manual Slow Food.....	60
Figura 10 – Capítulo O mundo Slow do Manual Slow Food	61
Figura 11 – Variações do logotipo do OuiShare.....	63
Figura 12 – Logotipos diversos OuiShare	64
Figura 13 – Logotipos OuiShare Fest 2016.....	64
Figura 14 – Fontes usadas pelo OuiShare.....	65
Figura 15 – Charte Graphique OuiShare Fest 2014.....	66
Figura 16 – Versões do website do OuiShare Fest.....	67
Figura 17 – Seção Biodiversity do website da Fundação Slow Food para Biodiversidade.....	70
Figura 18 – Capítulo A árvore da comida do livreto A Biodiversidade	71
Figura 19 – Telas do vídeo O Planeta vive, se viver a biodiversidade	72
Figura 20 – Página inicial da plataforma digital Arca do Gosto	76
Figura 21 – Página do produto Aluá na plataforma Arca do Gosto	77
Figura 22 – Objetivos estratégicos aos dispositivos que visam a perturbar	80
Figura 23 – Dispositivos que visam a perturbar o ecossistema criativo.....	81
Figura 24 – Página inicial do grupo OuiShare no Loomio	84
Figura 25 – Updating OuiShare Values no Loomio	85
Figura 26 – Fotografia do segundo dia do OuiShare Summit #8	87
Figura 27 – Atividades do OuiShare Fest Paris 2016	91
Figura 28 – Fotografia do Indigenous Terra Madre 2015.....	95
Figura 29 – Vídeo The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions.....	96
Figura 30 – Objetivos estratégicos aos dispositivos que visam a aprendizagem.....	99
Figura 31 – Dispositivos que visam a aprendizagem do ecossistema criativo.....	99
Figura 32 – Página de navegação do OuiShare Fest Toolkit.....	102
Figura 33 – Mapa de atores da equipe de produção OuiShare Fest 2016	103

Figura 34 – Templates e exemplos do OuiShare Fest Toolkit.....	104
Figura 35 – Extensão do Backfeed no Slack	108
Figura 36 – A Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo.....	111
Figura 37 – Os objetivos estratégicos da Trilogia.....	112
Figura 38 – O primeiro desenho da Trilogia	113
Figura 39 – O segundo desenho da Trilogia	114
Figura 40 – O terceiro desenho da Trilogia.....	115
Figura 41 – O desenho final da Trilogia.....	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O DESIGN ESTRATÉGICO	16
2.1	Dos dispositivos para a transformação do mundo	18
2.2	Dos objetos que motivam as discussões	24
2.2.1	O Slow Food	25
2.2.2	O OuiShare	29
2.3	Dos ecossistemas criativos	33
2.3.1	Primeiras aproximações conceituais: as organizações em rede.....	34
2.3.2	A complexidade e as relações ecossistêmicas: os sistemas vivos	37
2.4	Das operações de design estratégico	39
2.4.1	O metadesign	41
2.4.2	Os dispositivos de design pela cartografia.....	44
3	A TRILOGIA DOS PROCESSOS DE DESIGN NO ECOSSISTEMA CRIATIVO.....	48
3.1	Dispositivos que visam a ordenar	50
3.1.1	Explicitação do modelo estratégico	52
3.1.2	Construção do posicionamento estratégico.....	62
3.1.3	Visualização das estratégias.....	68
3.1.4	Concretização das estratégias em sistemas de oferta.....	73
3.2	Dispositivos que visam a perturbar	79
3.2.1	Criação de espaços para o diálogo	81
3.2.2	Alimentação do ecossistema com informações do ambiente externo.....	88
3.2.3	Especação de realidades alternativas e futuros preferíveis.....	92
3.3	Dispositivos que visam a aprendizagem.....	98
3.3.1	Movimentação do conhecimento no ecossistema criativo	100
3.3.2	Promoção da intuição dos atores em rede.....	105
3.4	O desenho da Trilogia	111
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
	REFERÊNCIAS	122
	ANEXOS	127

1 INTRODUÇÃO

O contemporâneo caracteriza-se por ser parte de um longo processo de transição civilizacional, transição essa que não pode ser percebida na sua totalidade, mas avança lentamente. Esse processo sugere que, na atualidade, o que se pode observar é uma dualidade entre “o velho mundo ‘ilimitado’ que não reconhece os limites do planeta” e, por outro lado, “aqueles que reconhecem esses limites e experimentam formas de transformá-los em oportunidades” (MANZINI, 2014, p. 2). O resultado desse cenário vem levando a mudanças hoje e, inevitavelmente, levará a transformações ainda mais profundas para o futuro.

Daí decorre que se vive hoje um cenário muito diferente de anos atrás. Enquanto uma crise de dimensões nunca antes vistos encorajam a buscar alternativas de vida mais sustentáveis que os padrões da atualidade, as tecnologias de computação e as redes de comunicação impulsionam transformações importantes no meio como as organizações se formam e produzem inovação (CASTELLS, 1999). Somam-se a esses fatores a globalização, a saturação dos mercados e as mudanças no sistema de consumo (MAURI, 1996). A incerteza e a complexidade tornam-se características desse tempo que requer que repensemos as configurações existentes e criemos novas soluções para problemas atuais sem precedentes (BOYER; COOK; STEINBERG, 2011).

Para enfrentar esse contexto, o design também se transforma. Outrora o design voltava-se a desenvolver novos produtos e suas configurações técnicas e estéticas e, mais adiante, a construir identidades e a configuração de serviços. Atualmente o design é desafiado a trabalhar com organizações no projeto das estratégias e na produção de sistemas de oferta que combinam produtos e serviços, mas, a principal alteração ao longo de seu desenvolvimento foi dar relevância a processos e não apenas a resultados. Nas últimas décadas, uma nova disciplina do design tem sido estudada e desenvolvida para trabalhar com esses novos desafios ao design, o design estratégico.

Esta pesquisa é sobre o design estratégico. No entanto, como reconhece Zurlo (2010, n.p.), o design estratégico é um “sistema aberto que inclui diversos pontos de vistas, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares.”. Ele é um termo problema que encontra em diversas outras denominações aproximações, ou sobreposições de aspectos teóricos e práticos. Zurlo (2010) cita *design leadership*, *design thinking*, *business design*, *design management*, entre outros. Estas diversas denominações, encabeçada por estudiosos de diferentes centros do mundo, representam o reconhecimento da importância de compreender como o design está se transformando para trabalhar com as organizações e com o contemporâneo. No

entanto, também demonstram a sua complexidade e a impossibilidade de seguir uma única interpretação de seus fenômenos (ZURLO, 2010).

A matriz italiana, com destaque a do Politécnico de Milão, tem dedicado muitos de seus estudos ao design estratégico. Esses estudos são muito bem representados por autores como Manzini (2003, 2008, 2014, 2015), Meroni (2008), Mauri (1996) e, principalmente, Zurlo (2010). Somam-se a esses os esforços do Programa de Pós-Graduação de Design da UNISINOS, em especial o Grupo de Pesquisa Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. Para estas escolas, o design estratégico caracteriza-se por ser processo criativo que se desenvolve em ecossistema criativos e que visam à produção de dispositivos para a transformação do mundo.

No entanto, apesar dos grandes esforços empregado pelos diversos pesquisadores nos últimos anos, a complexidade que envolve os processos de design estratégico e as diversas possibilidades de interpretação expõem uma oportunidade para a pesquisa: investigar o design estratégico a partir das relações ecossistêmicas que se desenvolvem durante o processo. Oportunidade que se expressa nessa pesquisa que é inspirada pela seguinte questão problema: como potencializar a produção de dispositivos para a transformação do mundo em processos de design estratégico a partir do trabalho com ecossistemas criativos?

Diante disso, esta pesquisa tem o objetivo geral de propor um dispositivo que apresenta os processos para serem trabalhados no ecossistema criativo e que visam a potencializar a produção de dispositivos em processos de design estratégico.

Para contemplar o objetivo desta pesquisa, definiu-se como objetivos específicos: (a) compreender como o design estratégico se desenvolve como processo criativo ecossistêmico; (b) caracterizar os ecossistemas criativos e as relações criativas estabelecidas em processos de design estratégico; (c) interpretar as operações de metadesign no processo de design estratégico; (d) analisar os processos de design que se desenvolvem no ecossistema criativo em processos de design estratégico; (e) apontar objetivos estratégicos mais significativos aos dispositivos que são resultados dos processos de design no ecossistema criativo.

Investigar o design estratégico é tentar desemaranhar as linhas que o caracterizam como processo. Ele assume ser um campo aberto, que não possibilita somente um ponto de vista, tampouco um só enquadramento final, razão que justifica ter assumido a cartografia como método de pesquisa (DELEUZE; GUATTARI, 2011). A cartografia constitui-se enquanto metodologia de pesquisa reconhecendo que o processo é criativo, e não somente representativo, e que o próprio percurso se constrói durante o caminho da pesquisa. O resultado do processo cartográfico é propositivo,

mas, como mapa, é aberto e com múltiplas interpretações. Por isso, o dispositivo de que resulta esta pesquisa foi construído durante a vivência do pesquisador com o processo de investigação e com os dados, oriundos de bibliografias e documentos, sempre em devir. Por esses motivos, a pesquisa caracteriza-se como teórica-aplicada, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa.

A pesquisa desenvolveu dois movimentos principais. O primeiro deles foi de investigação e discussão crítica baseada na literatura. Este primeiro movimento divide-se em quatro diferentes capítulos. O ponto de partida é uma articulação entre os autores italianos que trabalham com o design estratégico, entre os quais destacam-se as contribuições de Manzini (2003), Mauri (1996) e Zurlo (2010). Até que são apresentadas as definições de design estratégico do Grupo de Pesquisa Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social, vinculado ao mestrado em Design da UNISINOS. Essa parte introdutória visa a posicionar o design estratégico como processo criativo ecossistêmico para a produção de dispositivos sociotécnicos que visam a transformação do mundo.

O capítulo 2.1 DOS DISPOSITIVOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DO MUNDO, apresenta os resultados dos processos de design estratégico: dispositivos para a transformação do mundo. A discussão percorre dois caminhos. O primeiro foi o de compreender dispositivos a partir do sentido foucaultiano do conceito, no entrelaçar entre o que Foucault (2006) apresenta e as interpretações de Deleuze (1990) e Agambem (2005). O segundo caminho foi o de pensar a transformação do mundo de que almeja os processos de design estratégico. Para tanto foram trabalhados um entrelaçar entre, principalmente, Manzini (2003, 2008, 2014, 2015), Meroni (2008) e Mulgan (2007) com ‘As Três Ecologias’ de Guattari (1990) para balizar o entendimento de sustentabilidade, com apoio à inovação social.

Para o cumprimento dos objetivos, escolheu-se trabalhar com dois objetos de pesquisa que permitem refletir as questões que estão na centralidade deste trabalho: a organização Slow Food e a organização OuiShare. O Slow Food é uma organização não-governamental internacional que tem como missão promover o alimento ‘bom, limpo e justo’. O OuiShare também é uma organização não-governamental internacional e tem a missão de promover a economia colaborativa. Estas organizações estão apresentadas no capítulo 2.2 DOS OBJETOS QUE MOTIVAM AS DISCUSSÕES, e tem em comum o fato de que se caracterizam como organizações não governamentais internacionais constituídas nitidamente em rede, com colaboradores espalhados entre diversos países do mundo, organizados em grupos autônomos de trabalho. Ambas

produzem dispositivos voltados à inovação social e à sustentabilidade, sugeridos pelos processos de design estratégico.

Os objetos possibilitam observar os tópicos relevantes e, dessa forma, problematizar o modo como uma organização em rede se constitui como ecossistema criativo, bem como os resultados de seus processos e, por fim, os dispositivos que tornam a organização apta a produzir inovação de modo contínuo.

No capítulo seguinte, 2.3 DOS ECOSISTEMAS CRIATIVOS, dá-se continuidade à construção teórica sobre design estratégico com o aprofundamento sobre os ecossistemas criativos. O objetivo deste capítulo é o de compreender as características do ecossistema criativo vistos a partir da complexidade dando ênfase as relações que se estabelecem nele. A discussão é construída assumindo aproximações conceituais com as ideias sobre organizações em rede, de Castells (1999), e os sistemas vivos, principalmente apresentados por Capra (1996) e Capra e Luisi (2014). A discussão é enriquecida com a contribuição de autores da teoria da complexidade como Morin (1998, 2007, 2011) e Prigogine (1998,) somados a Deleuze e Guattari (2011) e Latour (2012).

A seguir, são abordadas as operações de design no ecossistema criativo, com ênfase no metadesign. O capítulo 2.4 DAS OPERAÇÕES DE DESIGN ESTRATÉGICO é dividido em duas partes. Primeiro, a proposta foi aproximar o metadesign do processo de design estratégico, a partir de uma pesquisa bibliográfica que permite traçar uma trajetória conceitual do metadesign que considerou, principalmente, as contribuições de Franzato (2014a, 2014b), Bentz e Franzato (2016) e Giaccardi (2003, 2005). Depois, a pesquisa direciona-se a olhar para os dispositivos das operações de design no ecossistema criativo. Nesse ponto, retomam-se as principais contribuições teóricas trazidas nos capítulos anteriores para compreender o próprio processo de design estratégico, como cartografia, a partir de Deleuze e Guattari (2011) e Rolnik (2014). A essa altura, algumas das principais contribuições desta pesquisa são apontadas em decorrência das aproximações teóricas feitas entre design estratégico, ecossistemas criativos, dispositivos e cartografia. Ao final deste capítulo, fica expresso o desejo de propor processualidades para o design trabalhar no ecossistema, visando a torná-lo criativo e inovador.

O segundo movimento desta pesquisa foi o de criar. Depois da cartografia e das discussões construídas, foi possível propor, como contribuição à disciplina do design estratégico, a Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo expressa como (1) dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo, (2) dispositivos que visam

a perturbar o ecossistema criativo e (3) dispositivos que visam a aprendizagem do ecossistema criativo.

Cada um destes processos é aprofundado e discutido nos capítulos: 3.1 DISPOSITIVOS QUE VISAM A ORDENAR, 3.2 DISPOSITIVOS QUE VISAM A PERTURBAR e 3.3 DISPOSITIVOS QUE VISAM A APRENDIZAGEM. Neles são apontados os objetivos estratégicos mais significativos aos dispositivos que são produzidos pelo design no ecossistema criativo. Estes objetivos estratégicos são debatidos à luz de autores do design estratégico, já mencionados, e outros relevantes, como Mouffe (2006), Deserti (2001), Dunne e Raby (2013), Schön (2000) e Sanders e Stappers (2014), e extensamente exemplificados com dispositivos criados e semeados pelas organizações Slow Food e OuiShare em seus ecossistemas criativos. Os exemplos são trabalhados alternadamente, levando em conta somente dispositivos que estão documentados e disponibilizados digitalmente nos canais oficiais de comunicação *online* das organizações. Os dispositivos demonstrados são usados para aproximar da prática as reflexões e, principalmente, inspirar as discussões sobre os processos da Trilogia propostos.

O capítulo 3.4 O DESENHO DA TRILOGIA apresenta uma proposta de representação da Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo e as discussões que dali decorrem. Das discussões em destaque, o design estratégico fica caracterizado como processo criativo ecossistêmico de design que visa à criação de dispositivos que produzam meios mais sustentáveis de vida. Nesse processo, o design trabalha na organização e reorganização das relações criativas que se estabelecem no ecossistema criativo e semeia dispositivos que produzem efeitos que o conduzem para a zona dialógica de não equilíbrio, onde a criatividade se manifesta. Levando em consideração esses pontos, o designer é cartógrafo e seu papel é de produzir as relações entre os atores heterogêneos da rede. Ao fazer emergir o ecossistema criativo, o design cria-o.

2 O DESIGN ESTRATÉGICO

O enquadramento teórico sobre o design estratégico que se assume nesta pesquisa admite uma proximidade com o pensamento complexo. Os diversos autores que trabalham o design estratégico reforçam a dimensão mais complexa em que o design se estabelece. Manzini (2003, p. 233, trad.¹), por exemplo, afirma que o “design estratégico, por definição, lida com artefatos complexos. [...] Toda solução, e especialmente soluções sustentáveis, trazem um sistema de relacionamento que lida com novas formas de colaboração entre os vários atores e/ou interessados.”. O design estratégico opera não mais com artefatos triviais ou máquinas que podem ser controladas, mas com organizações, no projeto coletivo da estratégia (MAURI, 1996) e, portanto, com sujeitos e seus ecossistemas. Por isso, está embrenhado em um universo mais complexo do que o que outrora era compreendido como espaço do design. Essa complexidade está relacionada à natureza das operações de elaboração de estratégias organizacionais.

Coube a Zurlo (2010, n.p., trad.) traçar uma definição para design estratégico na perspectiva da cultura de projeto – perspectiva que interessa a esta pesquisa. O autor enfatiza que estratégia “é, ao mesmo tempo, causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar a realidade. Ela é diálogo e confronto, conversa e negociação entre múltiplos atores e visa a alcançar alguma forma de sucesso (um resultado que tenha sentido para alguém)”. A estratégia, nesse prisma, é processo de criação de sentido a partir de ações concretas e, portanto, opera com cursos de ação em que cada movimento gera uma reação que depende das características do ambiente e das relações entre os atores que constituem o processo coletivo.

Assim, fica caracterizado que o design estratégico atua em “âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades, e finaliza a própria operacionalidade na geração de efeitos de sentido (...) concretizando este resultado em sistemas de oferta” (ZURLO, 2010, n.p., trad.) – no papel de sistemas produto-serviços, que são dispositivos dos mais diversos tipos. Para suportar a ação estratégica das organizações, o design estratégico se dá a partir da cultura de projeto e no diálogo entre os diversos atores do processo.

No entanto, Mauri (1996), que também traz a concepção do projeto da estratégia como um projeto coletivo, afirma que o processo é transdisciplinar e com sujeito transpessoal que não soma individualidades, mas que produz coletivamente uma nova forma de inteligência. Nesse sentido, o design destaca-se pela aptidão de criar efeitos

¹ O uso da abreviação ‘trad.’ indica que a citação foi traduzida pelo autor a partir do texto original.

de sentido, que é a dimensão de valor para os atores desta rede, mas não é ele o único ator na criação das estratégias organizacionais.

Esses autores afirmam que o designer pode facilitar o projeto coletivo pelas suas habilidades: “uma disposição à intuição e à sensibilidade perceptiva e estética, uma capacidade de escuta e imaginativa, de pesquisa da inovação e de recusa pela solução óbvia, que se traduzem em uma única forma: tornar visível o pensamento” (MAURI, 1996, 46, trad.), e suas capacidades de (1) ver: capacidade de ler os fenômenos para muito além da superfície, (2) prever: a partir do que é visto, antecipar criticamente futuros, e (3) fazer ver: visualizar e tornar visíveis cenários futuros (ZURLO, 2010).

Uma vez que o design estratégico é um processo coletivo de criação de sentido pelos atores desta rede de projeto e, portanto, ligado diretamente à habilidade do design de produzir efeitos de sentido, Zurlo (2010, n.p.) enfatiza que os resultados dessas ações são circunstanciais e dependem da percepção de valor dos diferentes atores. Assim como há diferentes atores, há também diferentes efeitos de sentido, e eles podem ser convergentes, ou até mesmo divergentes.

Tendo dito isso, o autor alerta que, historicamente, o design privilegia os efeitos de sentido que concernem ao usuário. Embora seja verdade que esse é um importante ator na rede de relações do design estratégico, a proposta é que os diferentes atores da rede de projeto coproduzam valor, como demonstram Normann e Ramirez (2009, p.66, trad.) na ideia de constelação de valor. Desse modo, a “tarefa estratégica é a reconfiguração dos papéis e relações nesta constelação dos atores, a fim de mobilizar a criação de valor em novas formas e por novos *players*”. De modo que, em processos de design estratégico, o design deve produzir efeitos de sentido para os diversos atores, não somente para o usuário final.

Esses pressupostos permitiram que o Grupo de Pesquisa Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social, vinculado ao mestrado em Design da UNISINOS, definisse design estratégico como processo criativo ecossistêmico de design que visam à produção de dispositivos para a transformação do mundo. Os dispositivos são os efeitos de sentidos concretizados em sistemas de oferta. Nesse espaço, o design opera com "a elaboração de estratégias para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade" (FRANZATO et al., 2015, p.173).

São partes desse ecossistema, designers, empresas, usuários e comunidade, entre outros atores, que, direta ou indiretamente, relacionam-se com o processo. Krippendorff (2006) e, depois, Verganti (2009), também identificam os elementos do ecossistema como, consecutivamente, *stakeholders* e intérpretes.

É nestes termos que esta pesquisa sobre o design estratégico se desenvolve, com ênfase no ecossistema criativo e nas operações de design que se desenvolvem dentro dele. Uma vez que os resultados do processo ecossistêmico de design são dispositivos para a transformação do mundo, cabe, no próximo subcapítulo, tratar desses dispositivos.

2.1 Dos dispositivos para a transformação do mundo

Este subcapítulo volta-se à afirmação de que o design estratégico produz dispositivos para a transformação do mundo, com ênfase na inovação e na sustentabilidade trazidos anteriormente, e tem por objetivo discutir os resultados do processo de design estratégico. O primeiro movimento é o de compreender dispositivos. Para tanto, toma-se o sentido foucaultiano do conceito, no entrelaçamento entre o que Foucault (2006) apresenta e as interpretações de Deleuze (1990) e Agambem (2005).

Foucault (2006, p. 244), em uma de suas entrevistas, apresenta uma definição sobre o conceito de dispositivos. O autor compreende-os como:

[...] um conjunto decididamente heterogêneo, que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito são os elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre estes elementos.

Dessa forma, o dispositivo é um conceito múltiplo, que abarca elementos discursivos e não discursivos, e que se produz na relação entre esses elementos que são muito heterogêneos. “Ele é algo de geral”, como afirma Agambem (2005), uma rede entre elementos que são, também, outros dispositivos.

Deleuze (1990, p. 155, trad.) apresenta o dispositivo como conjunto multilinear de linhas de naturezas muito diferentes que “não abarcam nem delimitam sistemas homogêneos por sua própria conta (o objeto, o sujeito, a linguagem), mas seguem direções diferentes, formam processos sempre em desequilíbrio, e essas linhas tanto se aproximam como se afastam umas das outras”. O dispositivo constitui-se no emaranhar dessas linhas sempre em movimento, em variações de direção que transformam e são transformados no próprio emaranhar. “Os objetos visíveis, as enunciações formuláveis, as forças em exercício e os sujeitos numa determinada posição são como vetores ou tensores”. Daí decorre que o dispositivo não tem uma

genealogia ou uma universalidade. Não existe o objeto dado, a priori, mas sempre processos que são singulares de “unificação, de totalização, de verificação, de objetivação, de subjetivação, processos imanentes a um dado dispositivo” (DELEUZE, 1990, p. 158, trad.) sempre em devir, e distintos de outros dispositivos.

As linhas no dispositivo podem ser divididas em três diferentes instâncias – Saber, Poder e Subjetividade – que não podem ser separadas uma da outra porque não possuem contornos definitivos. Elas são, na verdade, dependentes entre si. São “linhas de visibilidade, linhas de enunciação, linhas de força, linhas de subjetivação, linhas de ruptura, de fissura, de fratura que se entrecruzam e se misturam, enquanto umas suscitam, através de variações ou mesmo mutações de disposição” (DELEUZE, 1990, p. 157-158, trad.).

As linhas de visibilidade e as linhas de enunciação constituem-se como as dimensões do fazer ver e de fazer falar de um dispositivo como instâncias do saber. São as curvas que incluem o visível e o invisível, o dizível e o indizível que, em combinação, dão os contornos do dispositivo. O invisível e indizível são linhas de força que “retificam” as curvas anteriores, traçam tangentes, (...) operam idas e vindas entre o ver e o dizer e inversamente, agindo como setas que não cessam de penetrar as coisas e as palavras, que não cessam de conduzir à batalha” (DELEUZE, 1990, p. 156, trad.). No entanto, as linhas de força são indistinguíveis às linhas de visibilidade e às linhas de enunciação.

As linhas de força são as relações de poder que, tanto respondem ao objetivo estratégico que é concretizado no dispositivo, quando criado (AGAMBEM, 2005), surgem na relação entre as demais linhas como linhas de fuga. Foucault (2006, p. 244) afirma que o dispositivo tem, ao menos em algum momento de sua história, “como função principal responder a uma urgência. O dispositivo tem, portanto, “uma função estratégica dominante.” A criação de um dispositivo responde a uma necessidade e nele é inserido um programa que busca atingir um objetivo estratégico. Antes do dispositivo, o que há é a predominância de um objetivo estratégico. No entanto, depois de constituído, o dispositivo continua se transformando em um duplo processo:

[...] por um lado, processo de *sobredeterminação funcional*, pois cada efeito, positivo ou negativo, desejado ou não, estabelece uma relação de ressonância ou de contradição com os outros, e exige uma rearticulação, um reajustamento dos elementos heterogêneos que surgem dispersamente; por outro lado, processo de perpétuo *preenchimento estratégico*. (FOUCAULT, 2006, p. 245).

O dispositivo dá-se tanto no processo de *sobredeterminação funcional*, como em linhas de forças que ajudam a ordenar o dispositivo em sua rede de elementos

heterogêneos para um objetivo estratégico desejado. O inevitável processo de ruptura e os diversos escapamentos dos objetivos estratégicos, das linhas de forças, inicialmente programados, advém de um constante preenchimento estratégico. Então, ainda que seja possível programar o dispositivo, não é possível controlá-lo até o fim. Espera-se dele linhas de subjetivação, linhas de ruptura, de fissura, de fratura que tornam possível distinguir um dispositivo de outros. Dá-se aqui um processo de produção de subjetividade no dispositivo. O si-mesmo do dispositivo não é “nem um saber, nem um poder. É um processo de individuação que diz respeito a grupos ou pessoas, que escapa tanto às forças estabelecidas como aos saberes constituídos” (DELEUZE, 1990, p.157, trad.). O dispositivo inscreve-se no jogo do poder entre as linhas de forças, do objetivo estratégico que lhe é programado e das linhas que lhes escapam.

Desse movimento para compreender dispositivos, decorre que, ao afirmar que o resultado de processos de design estratégico são dispositivos, nos termos apresentados, faz-se necessário reconhecer três pontos principais: (1) o design produz efeitos de sentidos que respondem a um objetivo estratégico, programando o dispositivo; no entanto, (2) no processo de design estratégico, o design não opera somente a criação do programa, mas também a transformação do dispositivo, com a criação de alguns dos elementos de sua rede, estes também dispositivos; em que (3) o próprio processo de design estratégico é um processo de produção de subjetividade do dispositivo por ele criado. O design estratégico não só produz o visível e o dito, mas também interfere na rede de relações entre os elementos heterogêneos de um dispositivo, as linhas do invisível e do não dito.

O segundo movimento deste capítulo é o de pensar a transformação do mundo pretendida pelos processos de design estratégico. Como já visto, Franzato et al. (2015) chamam o design a trabalhar para direcionar o ecossistema criativo do design estratégico à inovação e à sustentabilidade. Dessa forma, há inscrita na ação de design uma intencionalidade para dada transformação que seja positiva ao mundo.

Os autores da matriz italiana afirmam que o design estratégico está relacionado à geração de inovação social para o bem-estar social e para a transformação da sociedade, ambas pautadas pela sustentabilidade (ZURLO, 2010; MERONI, 2008; MANZINI, 2014). Zurlo (2010) enfatiza que o design estratégico pode atuar na criação de cenários sustentáveis, na proposição de novos significados diferenciados e na mediação e compreensão desses cenários pelos diversos atores sociais. Para Meroni (2008, p.34, trad.), inovações sociais podem ser vistas como “protótipos de potenciais inovações futuras que podem ser fomentadas e propostas pelo design estratégico”.

Esses autores traçam uma clara relação entre a sustentabilidade e a inovação social, de modo que se torna importante problematizar esses termos.

O termo sustentabilidade foi inserido no debate mundial com a expressão desenvolvimento sustentável, no final do século XX, quando a Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento elaborou um documento chamado “Nosso futuro comum”, coordenado por Gro Harlem Brundland. Ficam reconhecidos neste documento que a perspectiva de desenvolvimento praticado até então não poderia continuar sendo a lógica para o futuro – e que a ideia de bem-estar associada aos países desenvolvidos que deveriam ser emulados nos países menos ricos não alcançaria resultados positivos ao planeta (MANZINI, 2008). Do debate que decorreu desse documento, além de outras pesquisas feitas desde a década de 60, chegou-se a uma definição aceita para desenvolvimento sustentável que tem aplicabilidade ao termo que aqui se trabalha, ou seja, sustentabilidade. Assim, desenvolvimento sustentável refere-se às condições sistêmicas de desenvolvimento produtivo e social, em nível local e global, que acontece nos limites da resiliência ambiental, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades, e em uma base equânime de distribuição de recursos (VEZZOLI, 2010).

Desse modo, para Manzini (2008), a sustentabilidade requer uma descontinuidade sistêmica, uma mudança radical no modo como se produzem e consomem produtos materiais de todos os tipos. Esse processo acontece tanto em macroescala quanto em microescala, de modo que a descontinuidade global requer muitas mudanças em escala local. Para o autor, a descontinuidade sistêmica exige um longo processo de aprendizagem social para uma nova ideia de bem-estar que não esteja atrelada à promessa de melhor qualidade de vida pelo acesso a novos produtos.

A sustentabilidade pode ser balizada pelas ideias que Guattari (1990) apresenta no livro ‘As Três Ecologias’, as quais religam a problemática ecológica ao homem. Em sua concepção, não é possível a separação entre o homem, produtor de subjetividade, e a natureza. Dessa forma, a problemática ecológica não pode ser vista somente como objeto separado do sujeito, como uma dualidade entre o humano e o não-humano, perspectiva que costuma esbarrar em limites de compreensão do ambiente natural pela visão tecnocrata.

Guattari (1990, p.8) apresenta a ecosofia - “articulação ético-política entre os três registros ecológicos (o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana)” - como a única alternativa possível para essa questão. Para ele, não basta olhar como quem está fora, somente para o planeta em seu aspecto natural. É preciso trabalhar com a consciência de como se vive nele. Trata-se de uma "revolução

política, social e cultural reorientando os objetivos da produção de bens materiais e imateriais. Essa revolução deverá concernir, portanto, não só às relações de forças visíveis em grande escala, mas também aos domínios moleculares de sensibilidade, de inteligência e de desejo" (GUATTARI, 1990, p. 9). O autor convoca a desenvolver "dispositivos de produção de subjetividade, indo no sentido de uma ressingularização individual e/ou coletiva, em vez de ir no sentido de uma usinagem pela mídia, sinônimo de desolação e desespero." É preciso dar ao sujeito a oportunidade de produzir subjetividades que não respondem a um eixo capitalístico, que sejam tão diversos quanto singular.

Neste contexto, Guattari (1990) enfatiza a ecosofia social como a relação do sujeito com o seu exterior. Trata com o desenvolvimento de novos meios de vida que modifiquem e reinventem as maneiras de ser no coletivo (em casa, no trabalho, na vizinhança, na cidade), ou seja, do ser em grupo. Não se trata de resgatar fórmulas do passado, mas de experimentar novas práticas sociais, seja em casa e na vizinhança, seja em escalas maiores. Essas reivindicações harmonizam-se aos ideais do design estratégico e estimulam a inovação social.

Iniciativas de inovação social surgem e replicam em todo o mundo produzindo descontinuidade naquilo que as pessoas habitualmente pensam e no modo como agem no seu contexto local. Grupos de pessoas se unem para, colaborativamente, produzirem novas funções e significados sociais nos ativos já existentes. O que motiva essas iniciativas é a necessidade pessoal de buscar novos modos de resolver os problemas cotidianos (MANZINI, 2014). A inovação está relacionada à criação de significados sobre o que Verganti (2008, p. 441, trad.) afirma: a "inovação de significados pode ser radical, que acontece quando um produto tem uma linguagem e entrega uma mensagem que implica uma significativa reinterpretação de significados". Nesse sentido, a inovação social está relacionada à criação de significados sociais.

Manzini (2008, p. 62) conceitua o termo inovação social como "mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar novas oportunidades". E complementa que a "inovação social é um processo de mudança que está emergindo de recombinações criativas de ativos já existentes que ajudam a alcançar metas socialmente conhecidas de uma nova forma" (MANZINI, 2014, p. 01, trad.). Nesses casos, iniciativas de inovação social surgem, na maioria das vezes, de processos organizacionais de "baixo-para-cima" em que pessoas se organizam em grupos de interesse para que, usando a criatividade, transformem seus modos de vida (MERONI, 2008).

Mulgan (2007, p. 8, trad.) adiciona a ideia de propósito, ao afirmar que inovação social são “atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de encontrar uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos entre organizações cujo primeiro propósito é social”. Fica diferenciado, assim, o que ele denomina *business innovation* (motivadas pelo lucro em organizações voltadas à lucratividade) de inovação social. Nesse argumento, a inovação social surge de cima-para-baixo, a partir de ações planejadas para atingir um propósito social.

Em ambas as concepções, o que está em jogo é a criação de novas maneiras de viver e ser no âmbito coletivo. Relacionam-se às formas como o sujeito interage com o seu exterior. Então, a inovação social é, sobretudo, um fenômeno colaborativo de mudança de significados. Envolve tanto a transformação de forças visíveis em maiores escalas, quanto as microrevoluções moleculares relacionadas ao sujeito.

Para Manzini (2008, p. 63), embora apresentem características bastante distintas, diferentes iniciativas de inovação social possuem um “significativo denominador comum: são sempre a expressão de mudanças radicais na escala local”. Representam descontinuidades, a partir da criação de novas funções e significados, com a forma habitual de pensar e fazer dentro de seu contexto local. Neste quadro, as ações que resultam em inovação social ajudam a reorientar o modo como as pessoas vivem e os objetivos que formulam sobre o planeta. Constituem-se como mudanças que, embora aconteçam em pequena escala, são bastante significativas para a articulação necessária entre os três registros ecológicos que Guattari (1990) apresenta. Dessa forma, exemplos de inovações sociais podem ser compreendidos como protótipos de outros modos de vida e considerados como possíveis cenários mais sustentáveis para o futuro.

No entanto, na inovação social, “as tradicionais fronteiras entre designer, provedor e usuário de uma solução tornam-se cada vez mais turvas. Não existe o perfil estereotipado de participantes” (MANZINI, 2015, p. 23, trad.). Trata-se, sobretudo, de um projeto coletivo em que as pessoas que fazem parte do problema deixam de ser somente o problema, para ser parte também da solução. É possível afirmar que a inovação social é, então, um processo de cocriação de significados. Manzini (2015; 2003) afirma que, na inovação social, o conhecimento em design, muitas vezes, é difuso, e não intencional, e não está formalizado no papel de um expert em design. Fica caracterizado que a rede de atores que cocria inovação social é um ecossistema criativo, tal como é compreendido por Franzato et al. (2015), no âmbito do design estratégico. Desta forma, as operações de design voltadas à inovação social devem ser compreendidas a partir do design estratégico.

Tendo desenvolvido esses dois movimentos de compreensão importantes para esta reflexão, assume-se que é desejável que os processos de design estratégico busquem a transformação do mundo, a partir da criação e transformação de dispositivos que produzam novos meios de vida, novos modos de ser no coletivo, novas práticas cotidianas, novos significados sociais que incluam a oportunidade de sujeitos produzirem subjetividades. E que esses sujeitos sejam tão diversos, quanto singulares e que não respondam a um eixo capitalístico predominante, de modo a caracterizar meios mais sustentáveis de vida.

Além disso, no processo de design estratégico, as operações de design são voltadas à produção de estratégias que visem a orientar a ação projetual e organizacional do ecossistema criativo, que são os elementos da rede de relações do dispositivo, eles mesmos também dispositivos. Nesse sentido, o design cria dispositivos com a finalidade de tornar o ecossistema criativo propício a produzir inovação e orientado à sustentabilidade. As proposições até aqui apresentadas balizarão as observações feitas nos dois objetos que são usados nesta pesquisa e que serão apresentados a seguir.

2.2 Dos objetos que motivam as discussões

Para motivar as discussões teóricas sobre ecossistema criativo e as operações de design que ali se desenvolvem em processos de design estratégico, duas diferentes organizações apresentam-se como objetos de análise nesta pesquisa. Trata-se das organizações Slow Food e OuiShare.

Esses dois objetos têm em comum o fato de que se caracterizam como organizações não governamentais internacionais, constituídas nitidamente em rede, com colaboradores espalhados entre diversos países do mundo, organizados em grupos autônomos de trabalho. Ambas produzem dispositivos voltados à inovação social e à sustentabilidade, condições desejadas pelos processos de design estratégico. Pelas suas características, elas não visam ao lucro, e a maior parte de seus colaboradores são voluntários. Eles participam por vontade própria e não possuem contratos fixos de trabalho. As motivações para suas ações, sejam individuais, sejam coletivas, são a produção dos resultados de inovação social que a organização propõe. O ponto principal das duas iniciativas é o fato de tratarem ecossistemas criativos em processos de design estratégico, fundamentais para esta pesquisa.

2.2.1 O Slow Food

O Slow Food é uma organização não governamental internacional, fundada em 1989 por Carlo Petrini, que tem como missão promover o alimento “bom, limpo e justo”. Suas intenções assim se expressam:

Bom por ser saudável além de prazeroso do ponto de vista organoléptico; limpo por ser produzido com um baixo impacto ambiental e respeitando o bem-estar animal; justo por respeitar o trabalho de quem produz, processa e distribui os alimentos. O Slow Food trabalha para preservar a biodiversidade, promove um sistema de produção e consumo alimentar sustentável e amigo do ambiente; divulga a educação sensorial e o consumo responsável; e aproxima os produtores de alimentos de qualidade dos coprodutores (consumidores responsáveis) através de eventos e iniciativas diversas. (SLOW FOOD BRASIL, 2015a).

A rede do Slow Food está espalhada por todo o mundo, com atuação em cento e sessenta países. Os colaboradores ultrapassam a faixa de um milhão. Os associados, pessoas que estão mais ativamente envolvidas com a organização, são mais de cem mil espalhados em mais de mil e quinhentos Convívios². Qualquer pessoa pode tornar-se um associado da organização, mediante contribuição financeira anual. Uma vez associado, a pessoa passa a participar de modo direto e ativo dentro de seu Convívio, para trazer “à vida a filosofia do Slow Food em suas comunidades e ajudando a mudar o sistema alimentar global” (SLOW FOOD, 2016a, n.p.).

Convívio são “as células locais e independentes, que trabalham para defender a cultura alimentar do território, divulgando e pondo em prática a filosofia e os objetivos da associação” (SLOW FOOD BRASIL, 2015b, n.p.). Independentemente, esses grupos de ação local são responsáveis pela maior parte dos eventos e ações (mais de seis mil anuais) dessa rede, e atuam com autonomia na proposição e organização dessas ações. São, também, os principais replicadores e articuladores dos objetivos do Slow Food entre os diversos atores, colaboradores e associados. Fazem parte dessa rede atores muito heterogêneos, “chefs, jovens, ativistas, agricultores, pescadores, especialistas e professores” (SLOW FOOD, 2016a, n.p.), que trabalham, de modo coletivo, para promover o alimento bom, limpo e justo. Esses grupos

são grupos autônomos locais conhecidos como Convívios, que cultivam o prazer e a qualidade do cotidiano através de reuniões periódicas para compartilhar o prazer do convívio em torno de alimentos da culinária local, da construção de relações com os produtores, através de campanhas em prol da defesa dos alimentos tradicionais, organizando seminários e degustações, encorajando chefs a usarem alimentos locais, escolhendo produtores para

² Internacionalmente também denominados Convívios, quando no plural, ou Convivium no singular.

participar de eventos internacionais e promovendo a educação do gosto nas escolas. As atividades do Convívium são muito importantes para o movimento Slow Food, porque dão vida à sua filosofia. (SLOW FOOD, 2016a).

Além da rede de associados, a organização Slow Food é subdividida em outras sub-redes: (1) a Rede Terra Madre, com mais de duas mil comunidades do alimento, espalhadas por todos os continentes; (2) a rede Slow Food Youth Network, braço jovem da organização; (3) e a Universidade de Ciências Gastronômicas (UNISG) (SLOW FOOD, 2016b). O grande número de grupos locais e de associados e suas inúmeras possibilidades de interpretações são um desafio para o Slow Food. Nesse sentido, a principal estratégia que suporta a ação da rede se baseia no compartilhamento de uma visão única, interpretada como a filosofia Slow Food, qual seja: “o acesso a um alimento bom para os produtores, bom para os consumidores e bom para o planeta” por todos (SLOW FOOD BRASIL, 2015b, n.p.). Para tanto, o Slow Food orienta suas ações em quatro grandes nichos baseados nos objetivos da rede: (1) a defesa da biodiversidade; (2) a rede de Terra Madre; (3) o papel fundamental da África e (4) a educação do gosto e a luta contra os desperdícios alimentares.

Para atingir a esses objetivos, o Slow Food realiza ações em diversas frentes. As ações de amplitude local, propostas e coordenadas pelos Convívios de modo autônomo, correspondem à maior parte dos trabalhos realizados. Outros projetos, campanhas e eventos de maior porte são coordenados pelos escritórios nacionais e pela sede internacional do Slow Food, que fica na cidade de Bra, na Itália. A organização Slow Food é coordenada por um Conselho Internacional composto por representantes de diversos países, e por um Comitê Executivo, eleito a cada quatro anos, que tem Carlo Petrini como presidente no ciclo atual. A Direção Nacional, nos países em que existem os escritórios nacionais, é subordinada ao Comitê Executivo (SLOW FOOD, 2016b).

Destacam-se, entre as inúmeras ações, projetos, campanhas e eventos da organização Slow Food:

Quadro 1 - Projetos, eventos e campanhas do Slow Food Internacional

Projetos voltados a conservar a biodiversidade	Descrição
Fortalezas	Trabalho com grupos de pequenos produtores para apoiar a produção de alimentos de qualidade em risco de extinção.
Arca do Gosto	Catálogo de alimentos tradicionais em risco de extinção.
Mercados da Terra	Rede internacional de mercados do produtor que promovem alimentos bons, limpos e justos.
Aliança de Cozinheiros Slow Food	Rede voltada a aproximar cozinheiros e pequenos produtores locais.

10.000 Hortas na África	Projeto de criação de 10.000 hortas em todo o continente africano: em escolas, em vilarejos e nas periferias das cidades.
Encontros Internacionais	Descrição
AsiO Gusto	Celebração bienal de tradições alimentares da Ásia e Oceania.
Cheese	Encontro dedicado ao leite em todas as suas formas, realizado a cada dois anos em Bra, na Itália.
Eurogusto	Celebração bienal, de alimentos e culturas europeias, realizada em Tours, na França.
Indigenous Terra Madre	Encontro de representantes de comunidades e produtores de alimentos indígenas do mundo todo.
Salone del Gusto e Terra Madre	Encontro global do Slow Food e rede Terra Madre, realizado em anos pares, em Turim, Itália.
Slow Fish	Evento bienal dedicado à pesca sustentável e artesanal, realizado a cada dois anos, em Gênova, na Itália.
Terra Madre Day	Celebração anual de alimentos locais, com eventos organizados localmente, em todo o mundo, dia dez de dezembro.
Campanhas	Descrição
Slow Cheese	O Slow Food está tomando uma posição de apoio aos direitos dos pequenos produtores de todo o mundo que produzem queijos tradicionais e de leite cru e laticínios em geral, especialmente em países onde a rigorosa legislação sanitária dos governos ameaça seu meio de vida.
Slow Europe	O Slow Food pede políticas europeias mais holísticas em relação aos alimentos e à agricultura, que protejam alimentos tradicionais e pequenos produtores diante de um continente em rápida transformação. Está ativamente envolvido em debates e campanhas sobre as questões que definirão o futuro dos alimentos na Europa.
Slow Fish	O Slow Food acredita que pequenos pescadores são parte essencial dos frágeis ecossistemas aquáticos, que devem ser protegidos junto com a biodiversidade das espécies marinhas. Através da campanha Slow Fish, está se trabalhando para promover a pesca artesanal e as espécies de peixes negligenciadas, além de estimular a reflexão sobre o estado e a gestão dos recursos marinhos.
Bem-estar animal	O Slow Food acredita que os animais utilizados na alimentação devem ter uma vida sem dor ou medo, na qual possam expressar seu comportamento natural.
Abelhas	O Slow Food trabalha para a conscientização sobre o dramático declínio da população de abelhas e pede o fim do uso de pesticidas prejudiciais e a destruição associada com o seu declínio.
Agricultura Familiar	O Slow Food acredita que a agricultura familiar pode desempenhar um papel fundamental na resolução dos graves problemas alimentares que afetam o nosso planeta.
Desperdício de alimentos	O Slow Food acredita que num mundo com milhões de subnutridos e recursos limitados, a redução do

	desperdício alimentar é um passo fundamental para que se alcance um sistema alimentar sustentável.
OGMs	O Slow Food é contra o cultivo comercial de transgênicos (OGMs) e promove alimentos e rações sem OGMs.
Povos Indígenas	O Slow Food acredita que não faz sentido defender a biodiversidade sem que se defenda a diversidade cultural dos povos indígenas. O direito dos povos a ter controle sobre a terra, cultivar alimentos, caçar, pescar e coletar de acordo com suas necessidades e decisões é fundamental para proteger seus meios de vida e defender a biodiversidade de raças e variedade autóctones.
Grilagem de terras	O Slow Food se preocupa com o fenômeno da grilagem de terras. A compra de terras em grande escala, especialmente nos países mais pobres, está ameaçando o meio de vida de agricultores locais, tirando os direitos das pessoas e destruindo a soberania alimentar de comunidades em todo o mundo.
Carne	O Slow Food acredita que a forma de produção e consumo da carne no sistema atual é insustentável, com consequências prejudiciais ao meio ambiente, à saúde humana, ao bem-estar animal e aos pequenos agricultores. Solução proposta: comer menos carne e de melhor qualidade, pagar um preço justo e sempre verificar a sua origem.

Fonte: Slow Food (2016c): adaptado pelo autor.

As ações do Slow Food voltam-se à produção de um dispositivo motivado pelo que eles acreditam ser o alimento ideal - bom, limpo e justo. Este dispositivo ganha contornos nas linhas de visibilidade e enunciação que caracterizam o movimento Slow Food e que é promovido pela organização. Aí estão incluídos os discursos em defesa de um sistema produtivo e de consumo de alimentos que sejam coerentes com as suas proposições. A produção do dispositivo do Slow Food, como movimento e como organização, depende da rede de elementos que o formam, sejam eles discursivos ou não, oriundos de ações promovidos pela própria organização, das atividades dos Convívios locais que atuam independentemente, ou dos enunciados sobre temas promovidos independentemente à organização.

Destaca-se o esforço da própria organização em criar dispositivos que se tornem relevantes para a rede desses elementos, como as ações listadas no Quadro 1 exposto acima. Esses são dispositivos que orientam seus atores aos objetivos da organização, de modo a promover o Slow Food coerentemente com suas propostas. Os dispositivos são criados, então, a partir de um objetivo estratégico definido pela rede de atores que compõem a organização. A organização toma para si o papel de protagonista na

produção do dispositivo Slow Food, como uma importante linha de força que conduz à batalha as demais linhas.

O papel central da organização é tão relevante para a produção do discurso a ponto de que ela mesma se confunde com o dispositivo que produz. O Slow Food é tanta organização, quanto movimento. No entanto, o movimento não é, necessariamente, dependente da organização. É no jogo de poder entre as linhas de forças, promovidas pela organização, e as linhas que lhes escapam, que o movimento Slow Food se constitui como o dispositivo que é.

O que torna a organização Slow Food relevante para esta pesquisa é o fato de que ela é formada por uma rede heterogênea de atores, espalhados por todo o mundo e organizados em grupos autônomos. Tal diversidade potencializa as linhas de fuga do dispositivo. É o trabalho coletivo de produção do dispositivo Movimento Slow Food que faz com que a organização Slow Food se caracterize como um ecossistema criativo, de modo que o processo que o desenvolve pode ser visto como de design estratégico.

2.2.2 O OuiShare

A segunda organização observada nesta pesquisa é a OuiShare, uma organização internacional que se estrutura em rede e que foi fundada em 2011, em Paris, por entusiastas da economia colaborativa. Atualmente, a organização encontra-se espalhada por toda Europa, América Latina e Oriente Médio. A missão do OuiShare “é construir e nutrir uma sociedade colaborativa, conectando pessoas, organizações e ideias em torno de imparcialidade, abertura e confiança” (OUIKI, 2016a, n.p., trad.).

Suas atividades estão orientadas a (1) construir comunidade, (2) produzir conhecimento e (3) incubar ideias que estejam relacionadas à economia colaborativa. As ações dão-se, principalmente, na produção e promoção de eventos que buscam atender ao objetivo da organização: “entender melhor a mudança em curso e acelerar a transição para uma sociedade mais significativa, capacitando os pioneiros da economia colaborativa de todo o mundo” (OUIKI, 2016a, n.p., trad.).

Construir comunidade, para o OuiShare, compreende desenvolver atividades voltadas a conectar o ecossistema de atores que produz o dispositivo Economia Colaborativa - empreendedores, empresas, instituições públicas, ONGs, pesquisadores, jornalistas, escritores etc. Incluem-se, entre as ações voltadas a esse fim, a produção de eventos e encontros presenciais em comunidades locais, por todo o globo, eventos de larga escala e conferências, grupos de conversas *online* entre

membros das comunidades e a construção de um relacionamento, conectando os membros da organização aos demais atores deste ecossistema (OUIKI, 2016a).

O conhecimento produzido pelo OuiShare é aberto e compartilhado para além das fronteiras da organização. A forma de produção e compartilhamento dos saberes varia entre diversos dispositivos produzidos pela organização, tais como as publicações de seus membros no OuiShare Magazine, a rede global de grupos de discussão em tópicos especiais, as pesquisas e estudos sobre economia colaborativa, os workshops e outros tipos de publicações e participações em eventos (OUIKI, 2016a).

Incubar ideias está relacionado aos projetos e ferramentas que, efetivamente, são desenvolvidos pelo OuiShare para fomentar a Economia Colaborativa, seja por meio do propósito de construir comunidades, seja produzir conhecimento. Estes projetos são destacados no Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Projetos e eventos promovidos pelo OuiShare

Projetos	Descrição
OuiShare Magazine	Revista digital produzida pelos atores do OuiShare com notícias e artigos aprofundados sobre como a economia colaborativa está mudando a sociedade, estilos de vida e negócios.
OuiShare Jobs	Plataforma digital que permite postar ofertas de empregos ou encontrar um emprego na economia colaborativa.
OuiKit	Projeto que apoia a mutualização e circulação de recursos (equipamentos, habilidades, etc.), tanto dentro da comunidade OuiShare e entre outras organizações.
Sharitories	Projeto que visa criar toolkits de territórios colaborativos para que políticos locais tomem iniciativas colaborativas ou de compartilhamento em suas cidades locais.
OuiShare Awards	Premiação anual para iniciativas emergentes da economia colaborativa.
OuiShare Labs	Grupo de desenvolvedores <i>web</i> que desenvolve e aperfeiçoa ferramentas de código aberto para abastecer as iniciativas de economia colaborativa.
OuiShare TV	Canal de <i>Youtube</i> com a curadoria da comunidade OuiShare com vídeos de líderes e inovadores sociais e dos eventos locais.
Ouiki Project	<i>Wiki</i> que concentra os saberes produzidos de modo colaborativo dentro da organização.
Evento	Descrição
OuiShare Fest	Evento anual de três dias que visa unir a comunidade global da economia criativa para cocriar, conectar, aprender e lançar novos projetos.
OuiShare Drinks	Encontros organizados pelas comunidades locais que visam a promover a economia colaborativa e o OuiShare localmente.

Meetups	Reuniões regulares entre os membros mais ativos do OuiShare.
OuiShare Summits	Encontro bianual que visa desenvolver, compartilhar visões, criar estratégias, dar início a novos projetos e estreitar os laços entre membros e <i>Connectors</i> da organização OuiShare.
Open Circle	Encontro em local informal com um grupo de pessoas para conversar sobre economia colaborativa.
OuiShare Village	Evento dedicado a fazer um público local descobrir a economia colaborativa.

Fonte: Ouiki (2016b) (2016c): adaptado pelo autor.

No processo de construção do dispositivo Economia Colaborativa, o OuiShare posiciona-se como um importante elo na busca de conexão entre os diferentes atores que são parte da rede de elementos do dispositivo. No entanto, o ecossistema criativo que produz o dispositivo Economia Colaborativa transborda à organização OuiShare. Dessa forma, o OuiShare busca posicionar-se como referência e, com isso, como importante linha de força no constante processo de subjetivação do dispositivo Economia Colaborativa.

No entanto, o trabalho da organização visa à produção de alguns desses elementos, como vistos no Quadro 2, acima. Trata-se de dispositivos que são eventos, plataformas, revistas etc. que, tanto ajudam a ordenar os diversos atores em um objetivo estratégico - o que se compreende como economia colaborativa pelo OuiShare, quanto espaços para o surgimento das linhas que lhe escapam. Ao mesmo tempo que busca programar o dispositivo, ele abre mão de tentar controlá-lo, para provocar rupturas a partir dos espaços de diálogo que ele produz sobre o dispositivo.

Assim, a organização OuiShare foi escolhida como objeto desta pesquisa porque se desenvolve de maneira distribuída, em rede, e se reconhece como organização colaborativa, horizontal e independente. Nesse sentido, o maior desafio é “construir uma organização que pode crescer organicamente através de liderança distribuída e auto-organização, enquanto permanecer alinhada com a nossa visão comum e com o interesse da comunidade” (OUIKI, 2016a, n.p., trad.), de modo que, a cada novo indivíduo que se junta à rede, a organização se modifica e se transforma, mas segue um propósito comum que é atualizado constantemente.

Observam-se quatro diferentes níveis de envolvimento com a organização. Os amigos são os atores que não se associam, mas que fazem parte do ecossistema de parceiros e organizações da economia colaborativa, e que mantêm algum tipo de relação com a organização. Os membros formam a comunidade de pessoas que, identificadas com a missão e os valores da organização, associam-se, participam e

contribuem voluntariamente nas ações do OuiShare. *Connectors*³ são os membros mais ativos que participam das decisões estratégicas da comunidade e que, sendo convidados ou selecionados, se juntam para colocar a missão da organização em prática localmente e em rede. Por fim, o *Core Connectors*⁴ é o grupo de pessoas que trabalha na organização diariamente. Toda atividade na organização é, por definição, voluntária. No entanto, uma lista de atividades, entre elas aquelas que demandam um maior envolvimento, é renumerada, de modo que qualquer *Connector* é elegível para um trabalho renumerado na organização (OUIKI, 2016a).

Dos membros que se juntam à organização, espera-se que estejam alinhados com os valores da organização que, no entanto, estão sempre em transformação. Atualmente, eles são dez: (1) abertura, (2) transparência, (3) independência, (4) impacto, (5) conhecer pessoas na vida real, (6) ação, (7) permanente beta, (8) feedback, (9) inclusão e (10) diversão (OUIKI, 2016a).

Os membros e *Connectors* estão distribuídos em *hubs* que atuam localmente. Estas comunidades locais são autônomas para organizar seus eventos e projetos, desde que respeitem os valores e os princípios de governança do OuiShare. Os *hubs* utilizam os diversos recursos gerados pela rede para ajudar a se auto-organizarem através de ferramentas online e encontros. Os *hubs* precisam “pedir *feedback* e aconselhamento quando sentem que uma decisão pode impactar significativamente a organização como um todo” (OUIKI, 2016a, n.p., trad.).

Ainda que, legalmente, o OuiShare seja uma instituição sem fins lucrativos baseada em Paris - na França, os princípios de governança permitem que qualquer pessoa da rede possa agir localmente, desde que de acordo com os valores da organização. No entanto, toda decisão que envolve a organização passa pela aprovação de, ao menos, três *Connectors* que devem comunicar os demais. Os recursos financeiros são geridos por administradores que tomam as decisões que envolvem dinheiro. As decisões estratégicas são discutidas durante o OuiShare Summit, evento focado nos membros mais efetivos, ou usando o recurso digital Loomio (dispositivo para discussão e tomada de decisão), através de um processo que envolve a discussão da questão até que se tenha um acordo sem fortes objeções. Os *Connectors* presentes na discussão têm o poder de veto, mas somente quando a questão em jogo causa um estranhamento muito forte. O voto dos *Connectors* é o último recurso, quando o consenso não é alcançado.

³ Optou-se pela não tradução do termo.

⁴ Optou-se pela não tradução do termo.

Nesse sentido, a estrutura organizacional distribuída e as regras de governança permitem afirmar que o OuiShare é uma organização em rede que se caracteriza como um ecossistema criativo que visa à produção do dispositivo Economia Colaborativa. Do mesmo modo, o processo criativo que se desenvolve nesse ecossistema criativo é caracterizado como processo de design estratégico, nos termos desta pesquisa.

No entanto, uma vez que um dos objetivos desta pesquisa é compreender como as operações de design se desenvolvem no processo de design estratégico e, então, apontar de que forma podem ser mais efetivos, é necessário compreender o ecossistema criativo e as relações que nele se estabelecem. Esses temas serão abordados no próximo capítulo.

2.3 Dos ecossistemas criativos

Este capítulo apresentará as características do ecossistema criativo visto a partir da complexidade, dando ênfase às relações que se estabelecem dentro dela. Essa abordagem só é possível pela aproximação entre os termos ecossistema criativo, organizações em rede e sistemas vivos. No entanto, vale ressaltar que o termo ecossistema apareceu primeiro na Ecologia e seu uso é comumente limitado aos acontecimentos naturais. Para Tansley (1935), o ecossistema é uma parte da biosfera composta por elementos bióticos e abióticos delimitados por uma relação de interdependência. O ecossistema, para esse autor e do ponto de vista ecológico, é a unidade básica da natureza na face da Terra. Esses elementos podem variar de tamanho, mas são sempre complexas as formações em redes, entre aqueles que interagem em determinada área. O ecossistema se torna possível porque, a partir de sua delimitação e a interação entre seus elementos, produz seu próprio equilíbrio. Ao mesmo tempo, o ecossistema se mantém aberto ao interagir com outros ecossistemas. O ecossistema mantém-se sempre fora do equilíbrio, mas a partir da relação entre ordem e desordem, ele se auto-organiza, ponto que é um dos elementos-chave das discussões aqui desenvolvidas. Já o ecossistema criativo, de que falam Franzato et al. (2015, p.171-172), trata de um ecossistema sociocultural que é caracterizado "pelo desenvolvimento de processos criativos que resultam em dispositivos sociotécnicos (artefatos, processos ou sistema), possivelmente originais e inovadores." O processo do design estratégico é, como visto, coletivo e dá-se em rede. Essa rede como ecossistema criativo leva-nos a considerar os ativos humanos sujeitos que fazem parte da rede de atores, mas também os ativos não humanos que fazem parte do ecossistema.

As relações estabelecem-se na interação entre sujeitos, instituições, artefatos, comunidade, mercado e demais atores.

A apropriação de um termo da ecologia para referir os sistemas sociais não pode ser feita sem antes aproximar esses conceitos com àqueles que já são reconhecidos no contexto sociocultural. Por isso, este trabalho relaciona a organização em rede, que Castells (1999) propõe, ao ecossistema criativo, que Franzato et al. (2015) sugerem. No entanto, essa aproximação prossegue em busca de subsídios para melhor caracterizar o ecossistema criativo e as relações que nele estabelecem. Nas teorias da complexidade e, mais especificamente, na abordagem dos sistemas vivos feitos por Capra (1996), se encontram suportes às discussões que seguem.

2.3.1 Primeiras aproximações conceituais: as organizações em rede

As bases teóricas sobre organizações em rede são apresentadas por Castells (1999) em seus estudos sobre o que ele considera uma nova era na sociedade. Nas últimas décadas, o mundo vem presenciando uma profunda mudança, comparável às revoluções de outrora, que encontra agora nas novas tecnologias da informação um aliado significativo cujas propostas estão “remodelando as bases materiais da sociedade em ritmo acelerado” (CASTELLS, 1999, p.21). Trata-se de uma nova era, a da sociedade informacional que Castells trata como Sociedade em Rede. Em decorrência, o mundo está cada vez mais integrado em redes globais.

As redes permitem às organizações gerar e processar informações de modo eficiente, serem flexíveis e suficientemente abertas às transformações sociais, culturais, tecnológicas e institucionais existentes. Sobretudo, as redes permitem inovar, de modo que tornem as empresas mais competitivas. Castells (1999) é enfático ao afirmar que são essas as organizações mais bem-sucedidas no contexto da sociedade em rede. Dessa forma, as redes tornam-se o sistema operacional compatível com este contexto, pois estar em rede é determinante para o sucesso, mais do que isso, para a sobrevivência das organizações, uma vez que, se dentro da rede as oportunidades são constantes, fora dela tornam-se cada vez mais escassas. Em resposta, novas formas organizacionais surgem com as características desta nova era, as quais Castells (1999) denominam “empresas em rede” ou organizações em rede.

Organização, na definição de Castells (1999, p. 191), é “um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos”. Nas organizações, diferente de burocracias, a estrutura de meios é modelada e remodelada

constantemente pelos objetivos que são dinâmicos e mudam constantemente. A organização não é estática e tampouco deve ser confundida com instituições. O autor define organizações em rede como:

[...] aquela forma específica cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede, tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. (CASTELLS, 1999, p.192).

Para tanto, o desempenho da rede depende de dois atributos fundamentais: a conectividade, que é a capacidade estrutural que torna possível a comunicação entre os atores da rede, e a coerência, que é o compartilhamento de interesses em comum entre os objetivos autônomos dos atores em rede.

Sob a ótica do pensamento complexo, pode-se afirmar que a organização em rede surge da interação entre os atores heterogêneos, humanos e não humanos, o que ocorre não pela soma, mas pela atitude relacional dos atores (MORIN, 1998, 2007). Quando Castells (1999) expõe que a organização em rede surge do encontro entre os objetivos autônomos dos diversos atores que se relacionam na rede, fica expresso que esses objetivos se encontram, mas nunca se fundem, e permanecem juntos somente enquanto compartilham interesses comuns. Dá-se sempre por um processo de associação que não cessa de acontecer (LATOURET, 2012). Dessa forma, o que determina a participação de um ator à uma determinada organização em rede está relacionada diretamente aos seus objetivos com a mesma.

Outro aspecto relevante para a compreensão das relações entre atores é pensar que os objetivos dos atores em rede são como os desejos, múltiplos. É possível afirmar que a rede é composta por uma multiplicidade de desejos, uma vez que os atores se associam por desejos que são próprios e que encontram pontos em comum com os desejos de outros atores. Os encontros entre desejos não respondem a um objetivo que já está dado, como árvore-raiz na própria organização, mas há sempre um duelo, uma negociação entre desejos em um processo que é rizomático (DELEUZE; GUATTARI, 2011).

Como rizomas, as conexões se estabelecem por todos os lados. São sempre resultados de aproximações autônomas e, portanto, não respondem a hierarquias ou a sucessões binárias. Os atores não estão fixados à organização que integram. Eles têm liberdade para se associarem, desassociarem-se e reassociarem-se nela ou em outros coletivos. De outra forma, não dá para eleger um ator mais importante que age sobre a rede, mas a rede é heterogênea, na sua interminável relação e digladição de desejos e é ela que convida os atores a agirem (LATOURET, 2012).

A organização em rede é, portanto, sempre acêntrica, como rizomas (DELEUZE; GUATTARI, 2011). Se acaso uma força hierárquica se sobrepuser aos desejos dos atores da organização em rede, essa vira raiz e passa a corresponder aos modelos tradicionais de empresa. A rede permite o aprendizado recíproco, a sinergia das competências, a imaginação e a inteligência coletiva (LEVY, 2014). Mas não age como uma força invisível e homogênea que comanda a ação da organização, e sim como constante processo de negociação entre a multiplicidade de desejos dos atores em rede.

Em síntese, é possível perceber as organizações em rede como coletivos cognitivos cujo diferentes atores se relacionam, trocam e processam informações e produzem conhecimento. Estes processos são caracterizados pela constância de negociações entre os desejos dos atores que se associam continuamente e que permitem a transformação contínua dos objetivos da rede, tornando-a flexível e adaptativa ao contexto externo. Isso é possível porque as qualidades próprias de uma determinada organização em rede emergem da multiplicidade dos desejos em relação. De modo que essas qualidades retroagem sobre os atores da rede, alterando-os. Os envolvidos, uma vez transformados, alteram também a organização em rede (MORIN, 1998).

Fica caracterizado que organização em rede nunca cessa de se transformar e transformar seus atores. Não se caracterizam como grupos fixos, tampouco homogêneos, com qualidades intrínsecas. Desse modo, não há possibilidades de compreender uma organização em rede pelas suas qualidades, sempre em transformação. O que interessa é investigar o processo de contínua associação dos atores na rede.

Nos termos até aqui apresentados, é possível uma aproximação conceitual entre as organizações em rede de contexto socioeconômico com as organizações em rede do mundo biológico, os sistemas vivos, vistos a partir do pensamento complexo. Da mesma forma, os ecossistemas criativos podem ser vistos como organizações em rede que desenvolvem processos criativos com vistas à produção de dispositivos para a transformação do mundo. Admite-se, então, que os ecossistemas criativos podem ser relacionados aos ecossistemas naturais e, dessa forma, a organizações em rede do mundo biológico. Portanto, os ecossistemas criativos passam a ser vistos como sistemas vivos. Interessa, também, compreender em maior profundidade as relações ecossistêmicas que se desenvolvem no ecossistema criativo, o que tornará possível propor processos de design que visem à produção de inovação em processos de design estratégico. Na sequência, as relações ecossistêmicas serão vistas, mais especificamente, sob a ótica da complexidade.

2.3.2 A complexidade e as relações ecossistêmicas: os sistemas vivos

Na complexidade, entende-se que o todo é algo mais que a soma de suas partes (ARDOINO, 2007; MORIN, 1998, 2007). Capra (1996) compreende que os próprios sistemas vivos são redes de relações em que o todo se dá nas interações e relações entre os componentes, e não na soma entre eles.

O ecossistema criativo é, portanto, consequência de uma complexa rede de relações que faz emergir qualidades próprias que não estão nas partes quando estão separadas. Dessa forma, o que diferencia uma organização como o ecossistema criativo de outra configuração é o fato que é a organização das partes e não as partes que são por si substâncias e materiais comuns às diversas organizações (MORIN, 2007; CAPRA; LUISI, 2014). As emergências produzidas pela rede retroagem sobre o todo e não podem ser percebidas quando as partes estão separadas. É na organização dos atores no ecossistema criativo, no embate e diálogo contínuo entre esses atores que se manifestam as características de uma dada organização. É o que determina o quanto um ecossistema sociocultural está propício a produzir ou não inovação.

Em razão de o processo de emergência ocorrer na relação dialógica entre a ordem e a desordem, entre as atividades de fechamento e abertura, diferentemente de uma máquina trivial, o ecossistema criativo não pode ser controlado. Capra e Luisi (2014) afirmam que somente há possibilidade de perturbar o sistema vivo, que reage à sua maneira aos impulsos - crises, caos, incertezas - transformando-os em novas qualidades. São as perturbações que deslocam o sistema do equilíbrio para o não-equilíbrio. Segundo Brassat e Marenko (2015), citando Stuartt Kauffman (2008)⁵, é nesse complexo espaço entre a ordem e a desordem que a criatividade se manifesta. Assim, o ecossistema torna-se mais ou menos criativo, mais propenso ou não à inovação, pela sua capacidade de permanecer aberto às perturbações externas e pela capacidade de responder a essas perturbações.

Também as organizações do mundo biológico tendem a degradar-se, seja pela ordem degenerativa, seja pela desordem desintegradora. Só é possível refrear essa tendência com a regeneração, com a reorganização e com a autoprodução permanente (MORIN, 2011). De modo similar, é o que ocorre com as organizações em rede e como ecossistema criativo. Esse movimento regenerativo e evolutivo só acontece se a organização, auto delimitada em uma estrutura, mantiver em desequilíbrio ordenado. Para Prigogine (1998), isso é possível porque existem flutuações que conduzem a organização à entropia - a se afastar da ordem - ao mesmo tempo em que o sistema

⁵ KAUFFMAN, Stuart. *Reinventing the Sacred*. New York: Basic Books, 2008.

responde - neguentropia - não permitindo a desordem total. Nessa zona fora do equilíbrio, é possível criar, adaptar-se e evoluir. É importante perceber que “estamos num universo do qual não se pode eliminar o acaso, o incerto, a desordem. Nós devemos viver e lidar com a desordem.” (MORIN, 2011, p. 89). Nesse sentido, a organização depende tanto da ordem, quanto da desordem.

Complementando essas ideias, as teorias de Capra (1996) levam a compreender o sistema vivo como aquele que é cognitivo, fechado em uma rede autopoietica e aberta pela sua estrutura dissipativa. Por outro lado, segundo Morin (2011, p. 21), “o sistema deve fechar o mundo exterior a fim de manter suas estruturas e seu meio interior que, não fosse isso, se desintegraria. Mas é sua abertura que permite esse fechamento”. Para esse mesmo autor e na mesma obra, a abertura do sistema provoca a pensar sobre o desequilíbrio, sobre a desordem, como lei da vida e, principalmente, sobre o fato de que “a inteligibilidade do sistema deve ser encontrada não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que essa relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva do sistema.” (MORIN, 2011, p. 22).

O ecossistema criativo, visto sob essa ótica, pressupõe desenvolver três processos principais. O (1) fechamento, consiste na delimitação do ecossistema criativo o qual se dá na intersecção dos objetivos autônomos, a multiplicidade de desejos, que permitem a construção da coerência necessária para a colaboração entre atores tão heterogêneos que formam a rede. O fechamento possibilita a *autopoiesis* – a auto-organização e autoprodução – dos elementos do ecossistema, ou seja, a própria rede produz e transforma seus componentes continuamente através de suas relações cognitivas. Tal processo ordena e não deixa o ecossistema sucumbir ao caos a partir da sua capacidade de responder ao processo de abertura.

O processo de (2) abertura traz impulsos de caos, crises e incertezas que perturbam o ecossistema e o afastam da ordem enquanto ele, a partir de seu fechamento, responde mantendo-o sempre em um estado criativo de não equilíbrio que é marcado pelas constantes negociações entre a multiplicidade de desejos dos atores em rede. Isso é possível porque, ainda que delimitado, o ecossistema mantém-se aberto a fluxos de informação que são externos ao ecossistema – outros ecossistemas e os diferentes contextos socioeconômicos –, o que possibilita a constante transformação de seus objetivos a partir da transformação dos objetivos de seus atores.

Ambos os processos de fechamento e abertura são marcados pela (3) cognição. O processo de conhecer é caracterizado pela produção, conexão, troca e processamento de informações que se dá na interação, digladição e negociação entre os atores da rede e que possibilitam a aprendizagem do ecossistema e, por isso, a constância dos outros

dois processos. A abertura e o fechamento, sem cognição, não seriam suficientes para manter o ecossistema constantemente em transformação e em estado criativo.

Para que organizações em rede, tais quais os ecossistemas criativos, mostrem-se propícias a produzir inovação, faz-se necessário reconhecer os pontos aqui apresentados. Primeiro é preciso assumir que a rede é formada por atores que são heterogêneos e autônomos que não estão fixados à rede e tampouco que se sobressaem como mais importantes uns aos outros. A rede é acêntrica e convida os atores a agir na relação que se estabelecem entre eles. Assim, não é possível controlar a rede de atores, então torna-se mais significativo que as ações sejam voltadas a deslocá-la para a zona dialógica de não-equilíbrio, ao mesmo tempo em que se busca criar condições dessa de se auto-organizar. Uma vez que é a abertura do sistema vivo que permite seu fechamento (MORIN, 2011).

Também é necessário perceber que um ecossistema criativo é sempre exclusivo, mesmo quando os elementos de sua rede são comuns a outros ecossistemas, cujo suas qualidades emergem e se transformam constantemente nas negociações entre a multiplicidade de desejos dos atores na rede, que também estão em constante transformação. Processo esse que é rizomático e independente de hierarquias.

Por fim, é possível afirmar que o ecossistema criativo, de que trata o design estratégico, é uma organização em rede que, a partir de processos criativos, produz dispositivos sociotécnicos para a transformação do mundo. Por outro lado, o ecossistema requer abertura e fechamento em um processo que é, sobretudo, cognitivo para manter-se fora de equilíbrio em uma zona dialógica entre a ordem e a desordem e, assim, constantemente em estado criativo. Nesse sentido, o design torna-se estratégico se trabalhar para manter a organização em rede fora de equilíbrio, no estado criativo, operando nas relações que ali se estabelecem, a partir da produção de dispositivos complexos, levando em consideração as características do ecossistema criativo. Assim, as operações de design serão abordadas no próximo capítulo.

2.4 Das operações de design estratégico

Uma vez que o design estratégico opera relações que se estabelecem no ecossistema criativo, nos termos até aqui referidos, estão dadas as condições para resinificar o design estratégico. Franzato et al. (2015, p. 174) salientam que, nesse enfoque, o design estratégico "desloca-se do processo de design em si para o conjunto

de relações que esses ecossistemas desenvolvem entre si." Essa posição implica questionar o lugar do design.

Não há qualquer dúvida sobre a importância do design para o processo de design estratégico na geração de efeitos de sentido (ZURLO, 2010). Nesse contexto, a partir de suas habilidades (MAURI, 1996) e capacidades (ZURLO, 2010), o designer pode contribuir para tornar visíveis as estratégias trabalhadas coletivamente e produzir a convergência entre os diversos atores. De mesmo modo, o designer também pode trabalhar na concretização efetiva das estratégias que foram trabalhadas coletivamente em sistemas de oferta, sistemas produto-serviço (ZURLO, 2010).

Em outro sentido, as qualidades do ecossistema criativo do design estratégico emergem das relações em rede que se estabelecem e são peculiares às organizações que emergem de uma complexa relação dialógica entre o caos e a ordem. São relações transdisciplinares (MAURI, 1996), mas, sobretudo, heterogêneas (ARDOINO, 2007; LATOUR, 2012). A emergência da transdisciplinaridade não supõe a constituição de unidade de olhares. E, tendo em vista que a criatividade se manifesta nesta complexa relação entre a ordem e a desordem, a constituição de uma unidade de olhares é ordenadora e, portanto, pode ser redutora para o processo criativo que se desenvolve no ecossistema. Assim, o design deve criar as condições para que as multiplicidades não sejam sintetizadas em visões únicas compartilhadas, mas, pelo contrário, deve impulsionar a produção das multiplicidades, a partir de estratégias que provoquem o diálogo entre os atores para criarem (DELEUZE; GUATTARI, 2011).

Nesse sentido, as operações de design mais significativas são aquelas direcionadas a afastar o ecossistema do equilíbrio. Cabe trabalhar para manter abertas as estruturas do sistema ao ambiente externo e as multiplicidades, pois

[...] é na ação projetual que o design estratégico trabalha a instabilidade de seu ecossistema, traço responsável pela sua constante evolução. Nesse sentido, a capacidade de leitura e interpretação dos sinais emitidos pelo ecossistema, aliada à projeção por cenários, é o cerne dos processos de design, uma vez que permite considerar o regular, o evidente e o possível, mas também o imprevisível, o acaso, a deriva ou o erro. (FRANZATO et al., 2015, p.174).

Assim, o designer se desloca de seu papel protagonista na produção da inovação, no qual, a partir de suas habilidades e capacidades, sintetiza as multiplicidades em soluções que respondem ao seu ponto de vista, e passa a ocupar o lugar de ofertar meios para estimularem o ecossistema a produzir inovação. Para tanto, o designer utiliza de sua capacidade de leitura e interpretação dos sinais externos para produzir efeitos de sentidos, por dispositivos muito diversos que desloquem o ecossistema para uma zona dialógica entre a ordem e a desordem favorável à manifestação da criatividade. Dessa

forma, o design torna-se mais significativo pela sua atuação na organização e reorganização das relações criativas estabelecidas no ecossistema (FRANZATO et al., 2015). Considerando que é uma atividade que requer reflexão sobre o processo, e, portanto, um deslocamento para um nível ulterior e que não é papel do designer controlar o processo, mas, pelo contrário, permitir a abertura para que o ecossistema crie, pode-se afirmar que as operações de design, no processo de design estratégico, ficam caracterizadas por sua metaprojetualidade (FRANZATO, 2014a, 2014b). É o tema que segue.

2.4.1 O metadesign

O metadesign, enquanto abordagem metodológica, tem sido trabalhado nas últimas quatro décadas em estudos sobre arte e as práticas de design, no entanto sem compartilhar uma única definição. Essa também não é a intenção deste texto. Uma primeira referência que se faz necessária é quanto a co-ocorrência dos termos metadesign e metaprojeto. Nesta pesquisa, admite-se uma sobreposição desses termos e dá-se prioridade ao uso de metadesign

Nos últimos vinte anos, diferentes pesquisadores têm dedicado tempo em compreender o metadesign a partir das práticas de design. Destacam-se, nesse cenário, autores da tradição neolatina, como Deserti (2007), De Moraes (2010) e Vassão (2010). Para esses autores, o metadesign configura-se como uma etapa dentro do processo de projeto de design, destinada a criar as condições necessárias para que o projeto se desenvolva. Caracteriza-se como um processo que acontece na mesma linha de tempo do projeto de design e que tem por objetivo o próprio projeto. Porém, o enquadramento teórico sobre metadesign, aqui assumidos, considera as ideias de Franzato (2014a, 2014b), em diálogo com Giaccardi (2003, 2005), porque são as que melhor respondem à concepção de deslocamento e abertura como princípios do metadesign.

Giaccardi (2003), em sua tese de doutorado, constrói um panorama teórico sobre metadesign, a partir da interpretação de diversos autores que têm abordado esse termo em áreas correlatas ou distintas ao design. Tal panorama foi construído a partir de uma análise etimológica do prefixo “meta-“ que mostrou, primeiro, uma distinção entre três principais significados: “atrás/depois”, “entre/no meio” e “junto/com”. Ao analisar o uso comum do prefixo, dois grupos de significados mostraram-se mais importantes: (1) o prefixo indica uma disciplina que faz reflexões sobre as naturezas e os limites de si (metalinguística) e um objeto ou entidade que está em uma posição

posterior (metacentro); (2) o prefixo indica uma ideia de mudança, transformação e alteração (metamorfose). O resultado dessa pesquisa de Giaccardi (2003) determina a presença de três características interdependentes do metadesign, como cultura emergente de processos de design: (a) *Behind: Designing Design* – dá as condições, através de estruturas e processos maleáveis e modificáveis, para que usuários tornem-se designers; (b) *Within: Designing Together* – busca promover as condições para que usuários e designers desenvolvam um papel conjunto na atividade colaborativa de design, em diferentes tempos e em diferentes níveis de interação social; e (c) *Between: Designing the in-Between* – suporta redes de relações e cria novos espaços onde as pessoas possam experimentar novas interações e sistemas de relações, ativando processos criativos.

Nos estudos de Giaccardi (2003), ficam expostos, ainda que sem mencioná-los, os princípios definidores de metadesign trazidos, anos depois, por Franzato (2014a, 2014b) e Bentz e Franzato (2016). O metadesign fica caracterizado como processos crítico-reflexivos e heurísticos, requerendo deslocamento a um nível diferente do processo de design em si e que produz dispositivos generativos, abertos a, e propositivos de novas interações criativas. Já em Franzato (2014b, p. 94, trad.), aparece o metadesign como “um processo de design especulativo e interpretativo que abre novas oportunidades para projetar consequências imprevisíveis.” Este autor entende que o metadesign não é somente uma etapa anterior de preparação para o projeto, como é proposto pelos autores De Moraes (2010) e Vassão (2010), tampouco é uma etapa de pesquisa, planejamento ou programação. O importante nessa evolução de conceito é o movimento de desvincular o metadesign do design do produto e de suas configurações técnicas e estéticas para a definição dos princípios técnicos e estéticos que determinam os processos dessa configuração. Ficam caracterizados, assim, também como um movimento de deslocamento de nível de conhecimento, como citam Bentz e Franzato (2016).

Nesse mesmo sentido, para Franzato (2014b, p. 95), o metadesign caracteriza-se como processo de design que se dá em nível ulterior que tem como resultado “uma plataforma de design que permite e fomenta o design.” Não é a questão temporal que define o metadesign, mas seu deslocamento para um nível, reflexivo e projetual, diferente do processo de design. O design projeta para o futuro, o metadesign é processo que busca “permitir o futuro design.” (FRANZATO, 2014b, p. 96).

O princípio de deslocamento leva ao princípio de abertura. Em outro nível, o design opera para possibilitar novas ações de si, busca criar as condições para que a criatividade se manifeste. Bentz e Franzato (2016, p.8) afirmam que Vassão (2010) já

demonstra a abertura como resultado dos processos de metadesign, pela referência à “expressão da subjetividade de quem os desenvolve, o acesso e a participação de múltiplos desenvolvedores de práticas colaborativas”.

No que se refere à prática de metadesign, ela não se restringe a processos produzidos apenas por experts em design. Franzato (2014b) se refere também a, por exemplo, softwares que permitem que usuários projetem, *toolkits* para suportar o processo de design entre não designers, ou serviço de *crowdsourcing* para facilitar a convergência entre várias expertises. Nesses exemplos, o autor considera que o resultado do metadesign não é voltado somente a processos de projeto como atividade de experts em design, como se disse anteriormente, mas também como prática de não designers ou até mesmo de usuários finais. Nesse sentido, o metadesign estimula os indivíduos a projetarem no sentido mais amplo, ou seja, a “construírem sentidos” (KRIPPENDORF, 2006).

Giaccardi (2005, p. 348, trad.) traz a concepção de metadesign como “práticas colaborativas e transformacionais de design que podem suportar novos modos de interação humana e sustentar uma expansão do processo criativo.” Reafirma-se, assim, o potencial criativo desse processo. Nessa concepção, o design trabalha com a criação de contextos, integrando sistemas e organizando ações que objetivam criar espaços produtivos para as pessoas cultivarem conversações criativas e assumirem o papel de produtoras do conteúdo, cultural e estético, daquele contexto (GIACCARDI, 2003). Essas características representam, para a autora, uma “cultura emergente” de design em que o designer assume o papel de semeador, de modo que “ao invés de projetar um código dado, possa semear processualidades criativas, abertas e infinitas, desenvolvidas em sistemas evolutivos.” (BENTZ e FRANZATO, 2016, p. 10).

Retomando as três características da abordagem de Giaccardi (2003) para o metadesign - *Behind: Designing Design, Within: Designing Together Between: Designing the in-Between* - em especial interessa a esta pesquisa o metadesign como design *in-Between*. Nos processos de design estratégico, o design atua na organização e reorganização das relações criativas no ecossistema, de modo a mantê-lo em estado de não-equilíbrio. Assim, o que interessa é estimular o ecossistema a criar por meio de efeitos de sentido, sejam cenários, sejam quaisquer outros tipos de dispositivos que provoquem o diálogo entre os atores do ecossistema. Esse diálogo, como se viu, é possível na contraposição dos desejos dos atores heterogêneos e não no consenso. Em decorrência, no ecossistema criativo, o design cria e semeia dispositivos que são generativos e propositivos de novas relações, e, por isso, não controla as reações dos

atores e as interações criativas que se desenvolvem entre eles. Logo, não é possível esperar resultados previsíveis.

Em se tratando de dispositivo, já discutidos no capítulo 2.1 e que podem ser vistos nas páginas 20 e subsequentes, compreendido como uma semente, não permite trata-lo como um sistema fechado que, através de um código predeterminado, se reproduz seguindo algum tipo de genealogia. Os dispositivos são, por característica, multilineares, sempre em movimento, que transformam e são transformados no próprio emaranhar de suas linhas. No entanto, o que diferencia o dispositivo do metadesign de outros dispositivos é o objetivo estratégico empregado na sua criação. Deslocados ao nível crítico e reflexivo do metadesign, o design propositalmente propõe dispositivos que devem produzir novas interações criativas entre os diferentes atores que se expressam na rede de relações e nos níveis em que o dispositivo é semeado.

No próximo tópico serão aprofundadas as discussões sobre dispositivo e cartografia.

2.4.2 Os dispositivos de design pela cartografia

Para introduzir as discussões sobre dispositivos de design pela cartografia, retoma-se a afirmação de Manzini (2003, p. 233, trad.), trabalhada no capítulo 2, na página 18. Nele o autor afirma que o “design estratégico, por definição, lida com artefatos complexos.” Em resumo, esses artefatos são dispositivos sociotécnicos criados por operações de design deslocadas ao nível crítico e reflexivo do metadesign e que visam a organizar e reorganizar as relações criativas de um dado ecossistema sociocultural, para desenvolver processos criativos em direção à inovação e à sustentabilidade.

Coerente com os conceitos aqui assumidos sobre relações ecossistêmicas e processos de design estratégico, compreende-se que os artefatos do design estratégico são complexos porque são dispositivos que estão sempre "entre" as relações que se estabelecem no ecossistema criativo. Sejam eles cenários, sejam outros artefatos, tornam-se parte da rede de elementos heterogêneos que, na relação entre si, produzem o dispositivo resultante do processo de design estratégico.

Eles são como vetores que tencionam as linhas no emaranhado multilinear do dispositivo, de que Deleuze (1990) fala. São linhas muito diversas, como as de Saber, de Poder e de Subjetividade. Linhas de visibilidade e linhas de enunciação, são, também, linhas de força, linhas de subjetivação, linhas de fuga, de ruptura, de fissura

e de fratura. Por isso, estão sempre em movimento, ao transformarem e serem transformadas no próprio emaranhar, na relação com os demais elementos desta rede.

Se aceitos os artefatos complexos como dispositivos, eles são parte de processos constantes e singulares de unificação, totalização, verificação, objetivação e subjetivação de um dado dispositivo, sempre em devir. São, como referem Deleuze e Guattari (2011, p. 19), agenciamentos que existem nas conexões de intensidades e mergulhados em multiplicidades. Nesse sentido, segundo esses autores, projetar o artefato complexo, "nada tem a ver com significar, mas com agrimensurar, cartografar, mesmo que sejam regiões ainda por vir." Produzir dispositivos como agenciamentos requer pensar em rizomas e cartografia. Assim:

[...] desemaranhar as linhas de um dispositivo é, em cada caso, traçar um mapa, cartografar, percorrer terras desconhecidas, é o que Foucault chama de "trabalho em terreno". É preciso instalarmo-nos sobre as próprias linhas, que não se contentam apenas em compor um dispositivo, mas atravessam-no, arrastam-no, de norte a sul, de leste a oeste ou em diagonal. (DELEUZE, 1990, p. 155, trad.).

Rizomas conectam pontos sem qualquer tipo de centro, eixo ou hierarquia, e não respondem a unidades de pensamento, conceitos prévios ou valores pré-estabelecidos. As conexões se estabelecem independentes de linguagem, rejeitando qualquer ideia de binaridade e sucessão. A heterogeneidade das linguagens que caracterizam as conexões do rizoma refuta a existência de uma linguagem mais adequada do que outra, pois as linhas dos rizomas se conectam por todos os lados em múltiplas entradas e saídas. Como linhas que são multiplicidades, e, por isso, não estão fixadas no objeto, tampouco no sujeito. São "determinações, grandezas, dimensões" que estão em constante transformação a cada nova conexão (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 24). O rizoma significa movimento.

A cartografia faz pensar que o projeto de um dispositivo como artefato complexo não pode ser encarado como percurso pré-definido que remete a um inconsciente que já está dado, ou como um eixo que o suporta e, sobretudo, onde se busca sobrecodificar um estado de fato. O processo não pode ser concebido como linear, ou até mesmo circular e não segue somente uma direção problema-solução. Cartografar é, sobretudo, um processo criativo, e não representativo, que se constrói e se modifica com os devires do caminho.

O resultado da cartografia são dispositivos que devem ser tratados como mapa, e não decalque. Mapas são abertos, conectáveis, desmontáveis e são transformados constantemente. As múltiplas entradas de um mapa acompanham suas múltiplas saídas (DELEUZE; GUATTARI, 2011; ROLNIK, 2014). O decalque é como uma

fotografia do mapa, fixa um determinado momento dele, mas não dá conta dos movimentos que ele produz, ou seja, ele não representa a sua totalidade. Nessa perspectiva, projetar um decalque, para a cartografia, requer que ele não seja tratado como absoluto. É preciso reconhecer que é possível diversos decalques sobre um mesmo mapa. Desta forma, o dispositivo pode assumir uma posição, um decalque, mas ele continua se transformando como mapa que é. Então, produzir dispositivos complexos requer tratar o próprio processo como campo aberto que precisa ser explorado, criado, cartografado e, só então decalcado (quantas vezes forem desejadas).

O designer nesse processo é cartógrafo e coloca-se de modo atento e aberto aos devires. Ele deve viver as intensidades do seu tempo e construir dispositivos, ferramentas e instrumentos de design segundo o contexto vivido, sempre buscando dar passagens aos afetos, à expressão das multiplicidades, sem se esquecer da heterogeneidade da linguagem. Esse fazer considera os materiais independentemente de procedência, sem qualquer preconceito de frequência, linguagem ou estilo. "Tudo o que der língua para os movimentos do desejo, tudo o que servir para cunhar matéria de expressão e criar sentido, para ele é bem-vindo. *Todas as entradas são boas, desde que as saídas sejam múltiplas.*" (ROLNIK, 2014, p. 65). Assim, o cartógrafo devora materiais de fontes muito variadas, desde que siga um critério, qual seja, o de favorecer a expressão das intensidades, as suas e as dos demais sujeitos do processo. Por isso, ele deve também buscar saídas múltiplas e não somente soluções que sejam sintetizadoras. O espaço é a da criação de dispositivos que permitam uma relação dialógica entre os atores e que dê atenção para as multiplicidades que perturbam a ordem do sistema e que permitem criar, não apenas representar o que já está dado a priori.

A posição do cartógrafo caracteriza-se pela sensibilidade dos sentidos de seu corpo vibrátil. Ele participa e deixa seu corpo vibrar e busca dar passagens às vibrações. "Ele aceita a vida e se entrega de corpo e língua." (ROLNIK, 2014, p. 66). Ele fica atento às mutações do mapa e sensível às suas intensidades. Em contrapartida, pouco importa que procedimentos usa, pois ele deve "inventá-los em função daquilo que pede o contexto em que se encontra.". Não há protocolos, tampouco percursos pré-definidos. No entanto, o papel do designer, apesar de importante para o processo, não é o de centralizar, tampouco, o de assumir a posição de protagonista do processo. Ele não deve sobrepor sua linguagem aos demais, mas, ao contrário, dar passagem às intensidades, independente de linguagem, de todo o ecossistema a partir dos dispositivos, de todos os tipos, que ele semeia.

Para dar continuidade à discussão, é necessário retomar Foucault (2006) que diz que, todo dispositivo, quando criado, responde a uma necessidade, de modo que nele é inserido um programa que busca atingir um objetivo estratégico. No entanto, como visto, esse programa não é algo de fechado. Depois de semeado, o dispositivo continua se transformando, ao mesmo tempo que transforma os demais elementos e os desejos dos atores da rede heterogênea do ecossistema criativo. Por isso são abertos e não podem ser controlados. No entanto, é preciso reconhecer que, em processos de design estratégico, os dispositivos produzidos pelas operações de design, deslocados ao nível do metadesign, são programados para atender objetivos estratégicos que são pertinentes às relações entre atores do ecossistema criativo.

Tendo consciência das questões que envolvem a produção de dispositivos e das relações ecossistêmicas que se desenvolvem em processos do design estratégico, reconhecem-se as limitações das operações de design. Não podendo controlar as relações criativas que se estabelecem e sequer as transformações dos dispositivos que os processos semeiam, cabe ao design programá-los consciente dos movimentos que são desenvolvidos no ecossistema, com vistas à criatividade. Por isso, torna-se necessário investigar quais objetivos estratégicos são mais significativos para orientar a produção dos dispositivos do design estratégico. Essa seria uma tarefa impossível se considerada a infinidade de programas possíveis. Porém, é possível apontar três categorias principais que podem orientar a ação de design. Estas são: (1) dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo; (2) dispositivos que visam a perturbar o ecossistema criativo e (3) dispositivos que visam a aprendizagem do ecossistema criativo.

Essas categorias formam uma trilogia, análogas à trilogia da vida, de Capra e Luisi (2014), pois elas representam o conjunto de processos ecossistêmicos nos termos já trabalhados. Dessa forma, esses domínios não podem ser vistos como independentes entre si, pois é a sinergia entre domínios e processos que ressalta o potencial de criatividade dos ecossistemas socioculturais. No próximo capítulo, essas categorias serão apresentadas e problematizadas à luz das formulações propostas, e exemplificadas na relação com os dispositivos produzidos pelas organizações OuiShare e Slow Food.

3 A TRILOGIA DOS PROCESSOS DE DESIGN NO ECOSISTEMA CRIATIVO

As sínteses teóricas formuladas neste trabalho dão embasamento para a proposta de processos criativos de design organizados como trilogia. É nos termos do que se disse sobre design estratégico, ecossistemas, criatividade, organização em rede, sistemas vivos, conectividade e coerência, emergência nas relações e negociações e nos desejos, cartografia e dispositivos, entre tantos outros, que será feita a proposta dessa Trilogia.

Com o objetivo de fundamentar os processos criativos que compõem a Trilogia são retomados os três processos que correspondem, por sua vez, à natureza dos processos que as fundamentam.

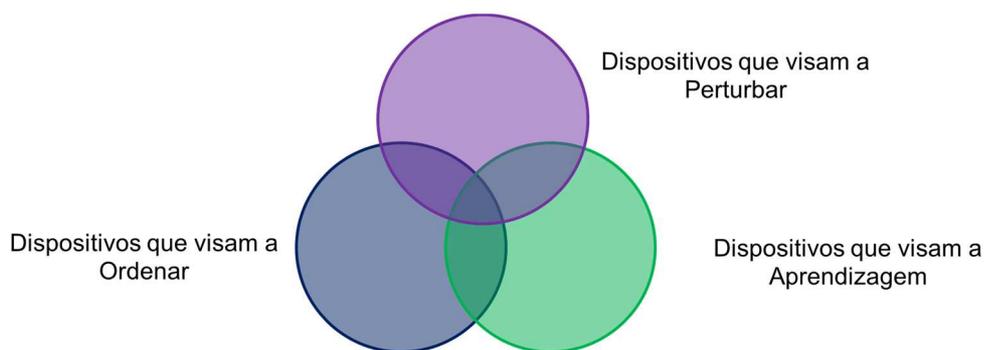
O primeiro processo é o de fechamento. No ecossistema criativo, esse processo fica caracterizado pela intersecção dos objetivos autônomos que possibilitam a coerência necessária para que os atores heterogêneos colaborem em um fim comum. Esse processo é vital porque possibilita a autopoiesis e a autoprodução do ecossistema. Dessa forma, tal processo caracteriza-se pelo ordenamento e pela neguentropia, como capacidade do ecossistema criativo de responder à abertura. O primeiro dos processos de design no ecossistema criativo que formam a Trilogia aqui proposta está relacionado à produção e semeadura de dispositivos que possibilitem a ordem no ecossistema criativo, ou seja, ao processo de ordenar.

O segundo processo é o de abertura. O ecossistema criativo deve manter-se aberto a fluxos de informação externos a ele. A abertura traz impulsos de caos, crises e incertezas que perturbam o ecossistema criativo e retificam a coerência entre os objetivos autônomos dos atores da rede no ecossistema. Esse processo caracteriza-se pela entropia e produz a transformação dos objetivos autônomos dos atores e assim transformam também o ecossistema criativo. O segundo processo da Trilogia está relacionado à abertura e diz respeito à produção de dispositivos que visam a perturbar o ecossistema criativo.

O terceiro processo é o da cognição, o qual está diretamente relacionado aos outros dois. No ecossistema criativo, ambos os processos de abertura e fechamento são caracterizados pela aprendizagem. A cognição está relacionada diretamente à conectividade – a conexão, a troca e o processamento de informações – entre os diversos atores da rede que produzem a aprendizagem do ecossistema criativo. É esse processo que permite o ecossistema reagir à perturbação e à ordem com inovação. Na Trilogia proposta, a cognição corresponde ao processo de produção e semeadura de

dispositivos que visam a aprendizagem do ecossistema criativo. A Trilogia aparece representada na figura 1, abaixo. Nesta representação não foram considerados as regras da Teoria dos Conjuntos, as intersecções interessam para demonstrar a relação entre os processos.

Figura 1 – A Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada um desses processos será melhor discutido nos capítulos que seguem. Em cada tópico serão apontados e exemplificados alguns objetivos estratégicos identificados como mais significativos em cada processo, ainda que não signifiquem a totalidade deles.

Os exemplos são dispositivos produzidos pelas organizações OuiShare e Slow Food, já descritos no capítulo 2.2, nas páginas 27 e subsequentes, e que são bem-sucedidas no trabalho com seus ecossistemas criativos. Os dispositivos demonstrados são usados para aproximar da prática as reflexões feitas até aqui e, principalmente, inspirar as discussões sobre os processos da Trilogia aqui propostos. Os dispositivos são apresentados alternadamente, de acordo com a qualidade das reflexões que eles podem trazer a essa discussão. Por isso, alternam-se os exemplos – ora da organização OuiShare, ora da organização Slow Food - sem qualquer regularidade.

O principal critério para a escolha dos dispositivos é a sua disponibilização para acesso. Somente foram analisados os dados de documentos e publicações disponíveis digitalmente nos canais oficiais de comunicação online das organizações observadas. A interpretação desses dispositivos levou em consideração somente tais dados, de modo que não foram usados documentos indisponíveis, tampouco informações de entrevistas ou dados internos das organizações.

Na escolha dos dispositivos, não foram levados em consideração a sua procedência, mas o que representam ser. Por isso, não importa se eles foram resultados de processos de design ou de outras especialidades criativas, tampouco se há

consciência e intencionalidade na programação desses dispositivos. Esses dispositivos se bastam e demonstram ser adequados à reflexão sobre os objetivos estratégicos.

3.1 Dispositivos que visam a ordenar

Produzir dispositivos para ajudar o ecossistema criativo a ordenar-se e, assim, produzir-se em *autopoiese*, são os objetivos das operações de design que caracterizam o primeiro dos processos de design no ecossistema criativo da Trilogia. Por *autopoiese*, Capra (1996, p. 122), referenciando Maturana e Varela, afirma que “[...] é um padrão de rede no qual a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação dos outros componentes da rede.”. A rede, produzida por seus componentes, cria a si mesma continuamente, e assim produz seus componentes. A *autopoiese* leva a entender o ecossistema criativo como organizacionalmente fechado, que delimita seus próprios limites, ainda que aberto a fluxos de informação. O ecossistema criativo é, nesse sentido, auto-organizador, de modo que sua ordem e comportamento não é imposto pelo meio ambiente, mas pelo próprio sistema.

No ecossistema criativo, o fechamento se dá pela intersecção dos objetivos autônomos, os desejos dos diversos atores em rede, o que produz a coerência necessária para a colaboração entre si. A coerência está relacionada diretamente à estratégia. Retoma-se Zurlo (2010) que afirma que a estratégia é causa e efeito de processos coletivos em que, a partir do diálogo e confronto, conversa e negociação, visa alcançar alguma forma de sucesso. Em se tratando de design estratégico, a dimensão do sucesso está na produção de valor, através de efeitos de sentido, aos diversos atores em rede a partir da criação de dispositivos sociotécnicos para a transformação do mundo. Então, o sucesso é resultado do trabalho coletivo, mas a percepção de valor é individual e responde diretamente aos objetivos que são próprios daqueles atores que trabalham juntos.

O alinhamento dos objetivos dá as condições para o trabalho coletivo. No entanto, é necessário reconhecer que a coerência, em ambientes fora do equilíbrio, é sempre temporário e resulta de diálogo, confronto e negociação entre os diversos atores que estão em constante transformação. Mauri (1996, p. 41, trad.) afirma que “aquilo que mantém unido o time não é nem o objetivo compartilhado, que pode mudar continuamente, mas a aceitação por todos da divergência, do conflito.”.

Fica caracterizado, então, que a coerência não se encontra enraizado ou fixado no próprio ecossistema criativo, mas que é um processo constante de resposta às

perturbações que transformam os objetivos autônomos dos atores em rede. Nesse sentido, não há uma separação entre o ambiente externo e o ambiente interno, o fora e o dentro, a ordem e a desordem. Da mesma forma, em se tratando de processo, ele requer a produção de dispositivos que, semeados, criem as condições do ecossistema criativo responder aos fluxos de caos, à perturbação proporcionada pela abertura. Esses são dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo.

A literatura sobre design estratégico é bastante farta sobre como o design pode produzir a convergência entre os diversos atores no ecossistema criativo. Dela podem ser destacados quatro diferentes objetivos aos dispositivos criados que visam a ordenar o ecossistema criativo: (1) explicitação do modelo estratégico – a dimensão da identidade interna; (2) construção do posicionamento estratégico – a dimensão da identidade externa; (3) visualização das estratégias criadas coletivamente e (4) concretização das estratégias em sistemas produto-serviço, representados na figura 2, abaixo.

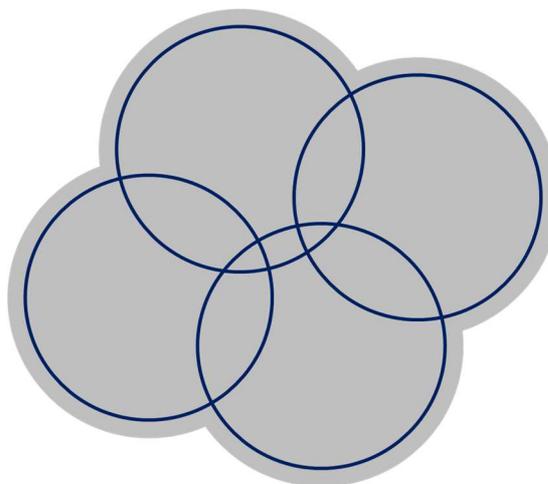
Figura 2 – Objetivos estratégicos aos dispositivos que visam a ordenar



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dispositivos criados com esses objetivos visam a ordenar o ecossistema criativo. Eles são, no entanto, correlacionados e complementares. Para ajudar a ordenar o ecossistema criativo, o designer deve produzir dispositivos que contenham em seu programa tais objetivos estratégicos, além de outros que poderiam ter sido citados, mas não há qualquer possibilidade de definir uma hierarquia para esses objetivos citados, ou seja, não existe um objetivo estratégico mais importante que o outro. Dessa forma, o que interessa é a produção de diversos dispositivos, com múltiplos programas, para semear no ecossistema criativo. Em relação, esses dispositivos ficam melhor representados como na figura 3, abaixo.

Figura 3 – Dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses dispositivos são generativos e propositivos de novas relações criativas, por isso, quando semeado, eles serão interpretados e transformados nas interações com os atores da rede, que igualmente são transformados. Dessa forma, os dispositivos podem assumir formas muito diversas depois de semeados no ecossistema criativo, transformando até mesmo seu programa. Eles são criados no movimento e estão sempre em movimento. Por isso, apesar de indicar objetivos estratégicos, relacioná-los com ferramentas e disciplinas do design e exemplificá-los com dispositivos criados pelas organizações OuiShare e Slow Food, não é intenção apontá-los como um guia, bem como não devem ser tratados como metodologia de projeto. Eles estão aqui propostos para inspirar as operações de design que devem criar os dispositivos enquanto vivencia a cartografia em processos de design estratégico.

3.1.1 Explicitação do modelo estratégico

Modelo, para Zurlo (2010, n.p., trad.), é “causa da estratégia e reflete em parte a identidade de um grupo, o conjunto de qualidades [...] que o tornam única e irrepetível.”. O modelo é, então, a representação do processo dialógico de emergência das qualidades de uma dada organização em dispositivos cujo finalidade é dar as pistas sobre para onde, por quê, de que modo e com quem se está trabalhando junto aos atores que fazem parte daquele ecossistema criativo. Segundo o autor, o modelo é determinado com a definição da missão, visão, sistema de valores chaves, filosofia, princípios, ideias dominantes e modalidades de motivações, regras de governança,

enfim, tudo aquilo que dá corpo às qualidades que caracterizam a organização e aos seus objetivos coletivos.

Prosseguindo, Zurlo (2010) afirma que, no âmbito prático, o design deve trabalhar para explicitar o modelo, assim como ajudar a construir coletivamente a identidade da organização. Uma abordagem que requer uma operacionalidade de disciplinas do design, como o design gráfico e o *branding*, por exemplo. Uma vez que o modelo se torna eficaz se bem explicitado e comunicado entre os diversos atores do ecossistema criativo.

Outra forma de explicitar o modelo é trabalhar para que os aspectos culturais - os elementos materiais e imateriais, símbolos e rituais específicos característicos das atividades humanas e que identificam e concretizam o estilo de relações de uma dada organização - sejam projetadas no ambiente, seja ele físico, seja das relações entre os atores que formam a rede. Nesse sentido, o trabalho do design é ativar o ambiente a partir de uma dimensão cultural que permitam aos atores compartilharem entre si alguns pressupostos básicos que alinham seus objetivos àquele ecossistema criativo (ZURLO, 2010).

Vale ressaltar que esse processo de produção do modelo organizacional acontece justamente na negociação entre as diversas identidades que se formam e se associam continuamente no ecossistema criativo e, portanto, nas diversas interpretações possíveis das qualidades e objetivos explicitados. As negociações produzem coerência enquanto dá a dinamicidade desejada ao ecossistema criativo. No entanto, para que colaborem juntos, os atores devem compartilhar, ainda que temporariamente, de objetivos e pressupostos que os unem.

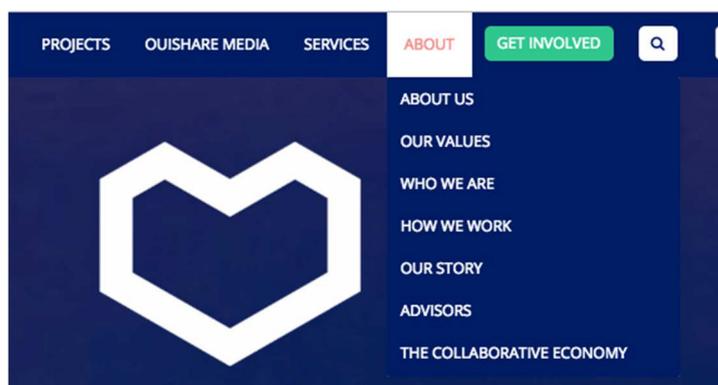
Para clarear esse tema, toma-se como exemplo o modo como a organização OuiShare explicita entre seus atores seu modelo estratégico. Por se tratar de uma organização distribuída em comunidades que atuam localmente e que se relacionam na maior parte do tempo através de redes de *internet*, uma grande parte do trabalho de explicitação do modelo estratégico da organização acontece através de dispositivos *online*. As principais informações, qualidades e objetivos acerca da organização, que podem ser vistos em sua maioria no capítulo 2.2.2 deste trabalho, nas páginas 32 e subsequentes, estão expostos em dois diferentes canais de informação *online*, o *website* oficial e o Ouiki.⁶

O *website* contém as principais informações sobre o OuiShare, divididas em oito diferentes seções: ‘*Mag*’, ‘*Community*’, ‘*OuiShare Fest*’, ‘*Projects*’, ‘*OuiShare Media*’,

⁶ Uma versão estendida da descrição do *website* oficial do OuiShare e do Ouiki, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo A.

‘Services’, ‘About’ e ‘Get Involved’. Destaca-se a seção ‘About’ que apresenta as qualidades e objetivos de atuação da rede e que explicitam o modelo estratégico da organização em sete subseções. (OUISHARE, 2016a). A figura 4 mostra o menu com estas subseções no *website*.

Figura 4 – Seção *About* do *website* do OuiShare



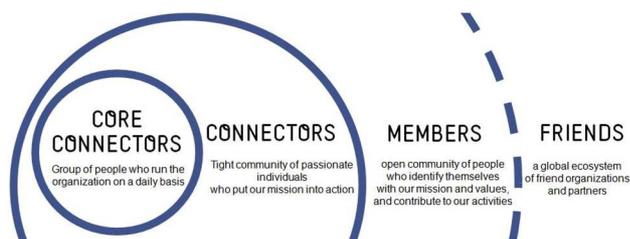
Fonte: *Website* do OuiShare.⁷

A primeira dessas subseções, ‘About Us’, apresenta a missão, as principais crenças, uma ideia geral da estrutura da organização e as atividades-chave realizadas pelos atores mais ativos. Essa subseção também conta com um vídeo de apresentação da organização com as principais ideias que a embasam. A subseção ‘Our values’ apresenta os dez valores que, atualmente, identificam a organização OuiShare: (1) abertura, (2) transparência, (3) independência, (4) impacto, (5) conhecer pessoas na vida real, (6) ação, (7) permanente beta, (8) feedback, (9) inclusão e (10) diversão. Esses valores foram debatidos e definidos durante o OuiShare Summit que aconteceu em Roma, Itália, em 2012.

Na subseção seguinte, ‘Who we are’, são apresentados alguns dos *Connectors* que são mais ativos na rede e que participam diretamente nas definições estratégicas e nas tomadas de decisão mais importantes da organização. A quarta subseção, ‘How we work’, apresenta as estruturas e os pressupostos organizacionais do OuiShare distribuídos em regras de governança, apresentação dos diferentes níveis de envolvimento dos atores da organização, informações sobre como a organização é financiada e gráficos que apresentam o orçamento do ano 2015. A figura 5, abaixo, demonstra os níveis de envolvimento dos membros da rede em um diagrama que está exposta nesta seção do *website*.

⁷ Disponível em: <<http://ouishare.net/en>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

Figura 5 – Níveis de envolvimento com o OuiShare



Fonte: Website do OuiShare.⁸

A subseção ‘*Our story*’ apresenta o percurso da organização desde a sua fundação até os dias atuais. O principal recurso utilizado é uma linha do tempo que contém as principais datas, fotografias e uma breve descrição de cada marco na história da organização. Também são apresentados os conselheiros da organização, na subseção ‘*Advisors*’. Eles são professores, escritores, empreendedores e pesquisadores que, de alguma forma, colaboram com a organização. A última subseção, ‘*The collaborative economy*’, apresenta as ideias centrais sobre Economia Criativa que a organização OuiShare acredita.

O modelo estratégico do OuiShare é explicitado também no dispositivo Ouiki. O Ouiki é um repositório, voltado aos membros ativos da rede OuiShare, onde são documentadas as práticas, conhecimentos e informações que os ajudam a compreender a organização e seu funcionamento. Em algumas de suas seções e mais especificamente a seção ‘*About OuiShare*’, são apresentadas as principais qualidades e objetivos que fazem parte do modelo estratégico, também apresentados no *website* oficial (OUIKI, 2016a). Uma visão geral da plataforma pode ser vista na figura 6, abaixo.

Figura 6 – Seção *About OuiShare* no Ouiki

A imagem mostra a interface do Ouiki para a seção 'About OuiShare'. No topo, há uma barra de navegação com o nome 'OUISHARE' e opções como 'Page', 'Discussion', 'Read', 'View source', 'View history' e uma barra de busca. O conteúdo principal inclui:

- Contents (hide)**:
 - 1 Our Story
 - 2 Our Mission
 - 3 What We Do
 - 3.1 Community Building
 - 3.2 Knowledge Production (think tank)
 - 3.3 Project Incubator (do tank)
 - 4 Our 10 Values
 - 5 Our Organization and Governance
 - 5.1 Roles & Membership types
 - 5.2 Decision-Making Principles
 - 5.3 Contribution Model & Leadership
 - 6 Something is missing?
 - 7 Practical information
- Our Story**:

In Fall 2011, a small group of collaborative economy enthusiasts started meeting every month in Paris for potluck dinners. Conversations were passionate, and there was a shared feeling they could lead to something more.

From this collective energy, one core idea emerged: we wanted to **better understand the change underway and accelerate the transition to a more meaningful society** by empowering the pioneers of the collaborative economy *all* from across the globe.

On January 2nd, 2012, we decided to give this project a name, and that was the official birth of **OuiShare**. The very first OuiShare Drink in Paris brought together 100 collaborative economy enthusiasts, and was soon followed by other meetups in other cities.

Later in May we invited them all to join us for very first OuiShare Summit in Paris.

⁸ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/organization>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

Fonte: Ouiki.⁹

A seção ‘*About OuiShare*’, no Ouiki, é dividido em outras sete subseções com destaque a: ‘*Our Story*’ – apresenta a história da organização desde sua fundação; ‘*Our Mission*’ – expõe a missão da organização; ‘*What we do*’ – demonstra quais as principais atividades da organização e indica caminhos para compreender como elas acontecem; ‘*Our 10 Values*’ – apresenta os dez valores identificados atualmente na organização; ‘*Our Organization and Governance*’ – identifica as regras de governança, os níveis de envolvimento dos atores na rede e seus respectivos papéis, os princípios de tomada de decisão e o modelo de contribuição e liderança.

Em ambos os dispositivos, o modelo estratégico é explicitado aos diversos atores, utilizando recursos visuais atraentes e com linguagem de fácil compreensão. Ambas estão disponibilizadas na *internet*, o principal ambiente de relação entre os diversos atores que estão espalhados globalmente. No entanto, deve ser feito um destaque. Além de explicitado, o modelo estratégico, na organização OuiShare, está sempre em discussão. Um exemplo é o processo de atualização dos dez valores da organização. Eles identificados pelos atores do OuiShare em 2012 no evento OuiShare Summit de Roma e estão atualmente em processo de nova discussão (DENARO, 2016a).

O processo de atualização dos valores da organização iniciou-se com uma provocação no evento OuiShare Summit de Baldajoz, em 2016. Depois disso, o processo seguiu na plataforma *online* Loomio, utilizada pela organização para suas discussões e tomadas de decisões. Sobre essa ferramenta, serão trazidas mais informações no capítulo 3.2.1. Para a discussão *online*, o primeiro passo foi o compartilhamento do chamado e a abertura de uma enquete para tomar conhecimento do desejo dos atores pela atualização dos valores da organização. Nesse chamado, foi explicitada uma síntese do processo de identificação dos novos valores que se desejava seguir, o qual se resume em sete passos:

- 1 – Uma equipe de Connectors pergunta a comunidade: nós queremos avaliar nossos valores?;
- 2 – A equipe lança o “questionário de valor retrospectivo”;
- 3 – A equipe sintetiza e analisa o questionário e propõe uma estrutura de workshop para discutir nível regional;
- 4 – Workshops distribuídos em nível regional para reunir feedbacks e inputs;
- 5 – Análise dos dados encontrados pela equipe, consolidação de uma proposta final e submissão para a comunidade global no Loomio;
- 6 – Discussão online, emendas e aprovação do novo set de valores e

⁹ Disponível em: <goo.gl/LEj39x>. Acesso em 19 de dez de 2016.

práticas associadas; 7 – Atualização das ferramentas de comunicação do OuiShare. (DENARO, 2016a, n.p., trad.).

Na sequência, um questionário, que utiliza outra ferramenta digital disponível em ambiente *online*, o Google Forms, foi criado com o seguinte questionamento: “Quais são os novos valores? Quanto os valores que emergiram da comunidade há alguns anos, ainda estão alinhados conosco?” (DENARO, 2016b, n.p., trad.). O questionário se divide em quinze páginas e repassa cada um dos atuais valores da organização.

O processo de atualização dos valores do OuiShare é feito de maneira a contemplar as diferentes interpretações pelos diversos atores em rede e é feito coletivamente. Ficam evidentes que esse processo é feito utilizando dispositivos que produzem espaços para a discussão desses valores, inclui-se, inclusive, a realização de *workshop* nas comunidades locais. Tal ferramenta é comumente utilizada em processos de design estratégico.

O Slow Food também encontra suas maneiras de explicitar o seu modelo estratégico no seu ecossistema criativo. Os meios de comunicação da organização são muito diversos. No Brasil, a organização possui um site próprio com materiais criados localmente e outros reproduzidos a partir dos materiais produzidos globalmente. No entanto, o canal de comunicação principal é o *website* internacional que está disponível em oito diferentes idiomas. Opta-se trabalhar, nessa pesquisa, com o canal de informação no idioma inglês, por considerar que ele seja o principal meio de disseminação das ideias do Slow Food para os diversos atores espalhados pelo mundo (SLOW FOOD, 2016d).

O *website* internacional do Slow Food apresenta os pressupostos que orientam os atores da organização para a construção da coerência. A página inicial do *website*, também denominada como ‘*Home*’, contém artigos produzidos pela organização, um mapa que aponta os locais em que existe Convívios locais e atalhos para acesso direto aos principais projetos e campanhas internacionais da organização. Vale ressaltar que cada uma dessas iniciativas, já apontadas no capítulo 2.2.1, nas páginas 27 e subsequentes, possui um farto material publicado que indicam suas estratégias e descrevem suas ações. A figura 7, abaixo, apresenta o *website* internacional da organização.

Figura 7 – Website internacional do Slow Food



Fonte: Website Internacional do Slow Food.¹⁰

O *website* conta com outras seis seções principais: ‘*About us*’, que apresenta as principais informações do modelo estratégico em sete subseções: ‘*Our philosophy*’, ‘*Our history*’, ‘*Our structure*’, ‘*Where We Are*’, ‘*Slow Food Terminology*’, ‘*Key documents*’ e ‘*FAQs*’. Estas subseções trazem a filosofia por trás do Slow Food, a história, a organização estrutural e os locais de presença, a terminologia usada pelo Slow Food e documentos chaves da organização. A seção ‘*Our network*’, que descreve a dimensão da rede e as diversas sub-redes da organização Slow Food. ‘*What we do*’, que é a seção que explicita o modo operacional descrevendo o que a organização faz em nível internacional e local. A seção ‘*Themes*’, que indica quais os principais temas de atuação da rede e a seção ‘*Get Involved*’, que apresenta as diversas formas, diretas e indiretas, de envolvimento com o Slow Food.

A última seção, ‘*Resources*’, encaminha para as principais publicações do Slow Food, incluindo o canal de vídeos *online* da rede¹¹, o Almanaque Slow Food¹² que é publicado anualmente e o Manual Slow Food, que dá boas-vindas aos novos membros e descreve os principais pressupostos do modelo estratégico da organização aos novos atores da rede (SLOW FOOD, 2016a). Esse material é enviado para o correio eletrônico de cada um dos atores quando eles se associam à organização e exemplifica bem o que se propõe como dispositivos para explicitar o modelo estratégico. Abaixo serão apresentadas as principais ideias do Manual Slow Food, que tem a capa demonstrada na figura 8¹³.

¹⁰ Disponível em: <<http://www.slowfood.com>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

¹¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/SlowFoodInt/>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹² Disponível em: <<https://goo.gl/M1t1J>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹³ Uma versão estendida da descrição do Manual Slow Food, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo B.

Figura 8 – Manual Slow Food: Bem-vindos ao nosso mundo



Fonte: Manual Slow Food.¹⁴

O Manual Slow Food é publicado em seis diferentes idiomas – incluindo o português - e tem o formato de revista digital. O conteúdo do manual é dividido em nove capítulos e, em sua maioria, já foi abordado no capítulo 2.2.1, nas páginas 27 e subsequentes. O primeiro capítulo, ‘Bom, Limpo e Justo’, descreve, em três partes – ‘A história de uma ideia’, ‘Filosofia’ e ‘Missão’ – as ideias gerais que a organização Slow Food tem sobre o alimento e a gastronomia. Estas são as principais questões do modelo estratégico que orientam a rede de atores da organização Slow Food e aparecem enfatizados na filosofia da organização. A missão é apresentada descrevendo de que se trata “o Bom, o Limpo e o Justo” para a organização. Além disso, o capítulo apresenta os três principais objetivos da organização para o cumprimento de sua missão – Construindo Redes, Protegendo a Biodiversidade e Educando os consumidores. (SLOW FOOD, 2016a).

O capítulo dois, ‘A rede’, apresenta, entre outras coisas, a dimensão da rede da organização e, a seguir, descreve a estrutura organizacional da organização dando ênfase na diferenciação entre as estruturas mais centrais (escritórios nacionais, Comitê Executivo e Conselho Internacional) e os grupos autônomos locais (Convívios), demonstrando suas funções. Os capítulos três, quatro e cinco, respectivamente denominados ‘Terra Madre’, ‘Biodiversidade’ e ‘Educação Alimentar do Gosto’, tratam das principais estratégias da organização, mencionadas anteriormente, e dos projetos que estão associados a eles. O capítulo seis, ‘Eventos’, apresenta alguns dos diversos eventos internacionais organizados pela rede, os quais estão organizados no quadro 1

¹⁴ Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

apresentado na página 29 do capítulo 2.2.1. O capítulo sete, ‘Comunicação’, relaciona os diversos canais de comunicação e as principais publicações do Slow Food. O oitavo capítulo, ‘Campanhas’, trata das principais campanhas internacionais que a organização apoia. (SLOW FOOD, 2016a). Algumas páginas internas do Manual do Slow Food podem ser vistas na figura 9, abaixo.

Figura 9 – Páginas internas do Manual Slow Food



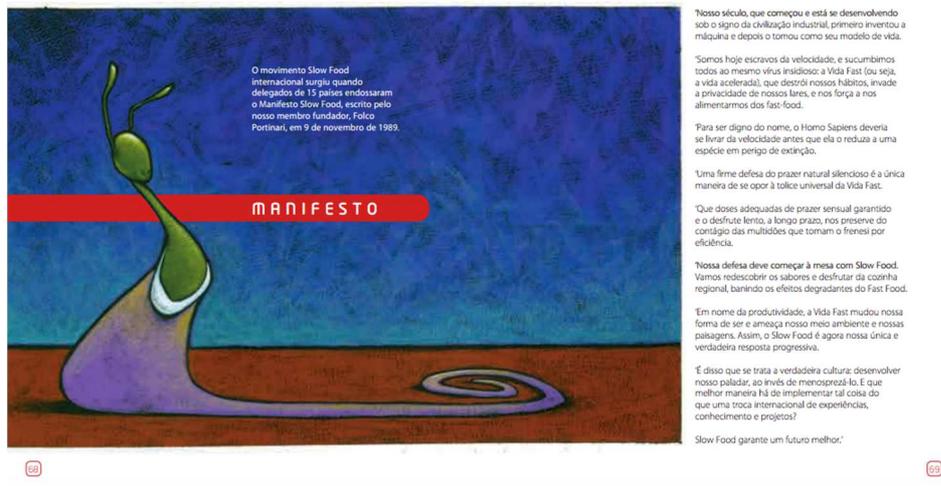
Fonte: SLOW FOOD, 2016a¹⁵:adaptado pelo autor.

Por fim, o último capítulo, ‘O mundo Slow’, apresenta, principalmente, o Manifesto Slow Food que foi escrito pelo membro fundador da organização, Folco Portinari, no dia 09 de novembro de 1989. O movimento Slow Food considera seu início quando delegados de quinze diferentes países endossaram esse documento, por isso a importância dele para a organização. As páginas do manifesto no Manual podem ser vistas na figura 10, mais abaixo. Neste capítulo também são apresentados os objetivos da organização, resultados do Sexto Congresso Internacional do Slow Food, que aconteceu em 2012 em Turim, Itália. As últimas páginas do manual são dedicadas à seção ‘Perguntas Frequentes’ e à seção ‘Quem é Quem’, que lista os atores

¹⁵ Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

participantes do Comitê Executivo e do Conselho Internacional, e a seção ‘Contacte-nos’, que relaciona as diversas opções de contato do comitê internacional e dos comitês nacionais. (SLOW FOOD, 2016a).

Figura 10 – Capítulo O mundo Slow do Manual Slow Food



Fonte: SLOW FOOD, 2016a, p. 68-69¹⁶.

Como visto, o dispositivo Manual Slow Food tem por objetivo explicitar algumas das principais ideias, qualidades e objetivos da organização, as quais fazem parte do seu modelo estratégico. Assim, ajuda-se a criar uma identidade para a organização, mas, principalmente, a criar a coerência entre os vários atores que estão espalhados pelo mundo inteiro e são muito diversos entre si. Apesar disso, a organização, sempre que possível, celebra a diversidade de interpretações e aplicações das estratégias às demandas do contexto local. Vale ressaltar que, como visto nas figuras apresentadas, o material gráfico no Manual destaca-se pela abundante ilustração de cada um dos capítulos com imagens e recursos gráficos e uma linguagem de fácil compreensão que facilitam a leitura do seu conteúdo para todos que entram para a rede, mesmo sendo provenientes de áreas muito distintas.

Foram apresentados dispositivos, do OuiShare e do Slow Food, que foram criados para explicitar o modelo estratégico do ecossistema criativo, segundo as propostas de Zurlo (2010). Esses exemplos permitem observar e demonstrar de que forma o modelo estratégico pode ser explicitado em dispositivos criados pelo design, no entanto eles não têm intenção de esgotar o tema. É preciso reconhecer que, mesmo nas organizações analisadas, outros diversos dispositivos são criados e semeados e

¹⁶ Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

poderiam ter sido citados. O modelo estratégico deve ser explicitado utilizando dispositivos dos mais diversos para atingir atores em toda sua heterogeneidade, considerando-se as diversas linguagens e os diversos ambientes em que as relações se estabelecem.

3.1.2 Construção do posicionamento estratégico

O posicionamento de uma organização é caracterizado pela construção e disseminação de uma identidade clara que se torna eficaz se conseguir diferenciar uma dada organização de outras (ZURLO, 2010). O processo de construção de um posicionamento acontece, também, na negociação das diversas identidades – objetivos e desejos – dos atores em rede que estão continuamente em processo de associação à organização. Esse processo envolve, portanto, a resposta aos estímulos externos à organização – o mercado, a comunidade, etc. – com a definição de uma série de dispositivos que diferenciam e indicam as características específicas de uma organização frente às demais no “mercado”.

Zurlo (2010) enfatiza que há uma relação direta entre o modelo e o posicionamento e que essas são condições necessárias para a construção da reputação, e, conseqüentemente, o sucesso das organizações. De modo que, dissonâncias ou falsidades podem criar efeitos de rejeição, indesejados à organização. Para o autor, a concretização da identidade e reputação, elementos do posicionamento, dá-se em uma imagem projetada que amplia os pressupostos do modelo em narrativas que tocam os territórios emocionais das pessoas.

Por fim, o autor relaciona o posicionamento à marca.

É a temática da marca e de suas histórias [...] que se encontram incorporados em nível fenomenológico os elementos de um sistema-produto [...]. E também no intangível da enunciação das qualidades e atributos “personificáveis”. A marca representa a essência de ser empresa [...]. E torna a empresa compreensível através da coerência do sistema-produto que a representa. (ZURLO, 2010, n.p., trad.).

A criação e semeadura de dispositivos para a construção de uma marca forte, de modo a possibilitar uma posição distinta à organização, dependem de operações de design para a criação de símbolos, no papel da identidade visual, de dispositivos discursivos e de sistemas de oferta que incorporem os elementos os quais identificam a organização e que permitam diferenciá-la de outras.

A construção de uma identidade visual consistente é o caminho encontrado pelo OuiShare para posicionar-se e diferenciar-se das demais iniciativas existentes que lidam com o dispositivo Economia Colaborativa. As principais ideias que identificam a organização são expostas a partir de um conjunto de elementos que, juntos, dão unidade e distinção às diversas ações da organização. É de grande importância e, conseqüentemente, um desafio produzir a convergência entre os diversos projetos e ações da organização. Tais projetos, incluindo todo material de comunicação, são produzidos por atores distintos e espalhados por diversos países. Por isso, a organização tem especial atenção à identidade visual e às suas diretrizes de aplicação.

O OuiShare dedica uma seção especial no Ouiki, dispositivo já mencionado anteriormente, para apresentar as diretrizes de aplicação da sua identidade visual. Essa seção é chamada de ‘*OuiShare Design Resources*’, onde também são disponibilizados os endereços para *downloads* dos principais materiais – logotipos, fontes e *templates* – que constituem a identidade visual da marca OuiShare. O objetivo do OuiShare não é centralizar o desenvolvimento de novos materiais de comunicação em alguns poucos atores capacitados, mas, pelo contrário, dar as coordenadas para que mais atores possam, de forma distribuída, produzir novos logotipos, folhetos, sites e tudo que for necessário para a comunicação dos projetos desenvolvidos em rede. (OUIKI, 2016d).

Entre os conteúdos que se destacam, o logotipo principal do OuiShare é apresentado em três diferentes variações, vistas na figura 11, abaixo. Os logotipos podem ser baixados em diferentes extensões de arquivo.

Figura 11 – Variações do logotipo do OuiShare



Fonte: *OuiShare Design Resources*¹⁷: adaptado pelo autor.

Ambas as versões são compostas pelo símbolo de coração em formas geométricas, adicionado da tipografia que descreve o nome da organização em fonte desenvolvida exclusivamente para uso na identidade visual do OuiShare. Todo o logotipo possui somente uma cor, azul-marinho. As versões distinguem-se pela organização destes elementos.

¹⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/PzZ81r>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

Além das variações da identidade visual principal da organização OUIShare, a seção ‘*OuiShare Design Resources*’ apresenta os demais logotipos já criados para os diversos projetos e eventos que têm sido organizados pela rede de atores (OUIKI, 2016d). Os diversos logotipos, vistos na figura 12, possuem em comum a tipografia utilizada e um elemento de identificação que são as barras horizontais paralelas. Os diversos projetos são comunicados utilizando um mesmo conjunto de elementos visuais que os tornam distinguíveis com facilidade.

Figura 12 – Logotipos diversos OUIShare



Fonte: *OuiShare Kit*¹⁸; adaptado pelo autor.

Alguns logotipos recebem variações, de acordo com o projeto, e algumas delas diferem um pouco destas versões listadas acima. Ainda assim, seguem usando elementos comuns aos demais, mantendo a identidade visual. O exemplo mais emblemático é a variação entre as três versões do logotipo do principal evento organizado pelo OUIShare, o OUIShare Fest, que em 2016 teve edições em Paris, Barcelona e Rio de Janeiro – com o nome de ColaborAmerica. Os logotipos dessas três edições têm pequenas diferenças, como podem ser vistos, em sequência, na figura 13.

Figura 13 – Logotipos OUIShare Fest 2016



¹⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/QTWpW5>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Comum aos três logotipos, a tipografia se destaca como principal elemento de unidade. A fonte utilizada na tipografia dos diversos logotipos do OuiShare foi criada exclusivamente para este fim e recebeu o nome de *OuiShare Stencil Bold*. Outra fonte importante para a identidade visual do OuiShare é a *Naiv*, usada em diversos materiais de comunicação e em praticamente todos os *websites* da organização. Ambas as fontes podem ser baixadas diretamente na seção ‘*OuiShare Design Resources*’ do Ouiki e podem ser vistas na figura 14, abaixo.

Figura 14 – Fontes usadas pelo OuiShare

ouishare stencil bold
ABCDEFGHIJKLMOPQRSTUVWXYZ
0123456789

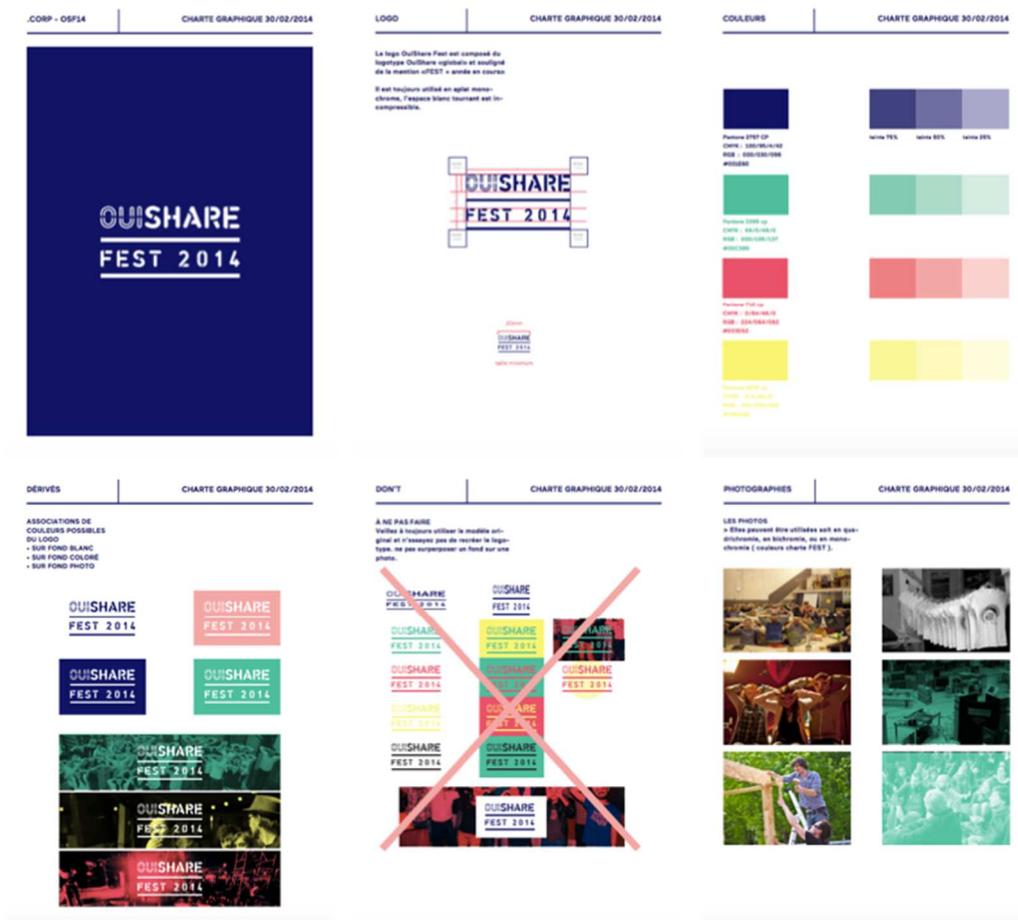
naiv normal
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 ABCDEFGHIJKLMOPQRSTUVWXYZ
 0123456789

Fonte: *Charte Graphique*.¹⁹

Outras informações necessárias à produção de materiais de comunicação que estejam alinhadas à identidade visual do OuiShare também são apresentadas na seção ‘*OuiShare Design Resources*’ do Ouiki. Entre elas a indicação de *layout* para folhetos, fundos para *websites* e, principalmente, as cores que têm sido utilizadas com mais frequência nos últimos anos, com destaque ao tom de azul-marinho utilizado em todos os logotipos. As cores são descritas em diversos sistemas de identificação.

Essas informações também estão descritas, em parte, no documento ‘*Charte Graphique*’ que está disponível para o acesso na seção ‘*OuiShare Design Resources*’. Tal documento foi elaborado em 2014 como parte do processo de criação da identidade visual do OuiShare Fest daquele ano, organizado em Paris, e carrega as principais informações de aplicação do logotipo e demais informações da identidade visual, que servem de inspiração até os dias atuais (OUIKI, 2016d). O documento é escrito no idioma francês e algumas de suas páginas podem ser vistas na figura 15.

¹⁹ Disponível em: <goo.gl/8SrqLE>. Acesso em 21 de dez de 2016.

Figura 15 – *Charte Graphique* OuiShare Fest 2014

Fonte: *Charte Graphique*²⁰: adaptado pelo autor.

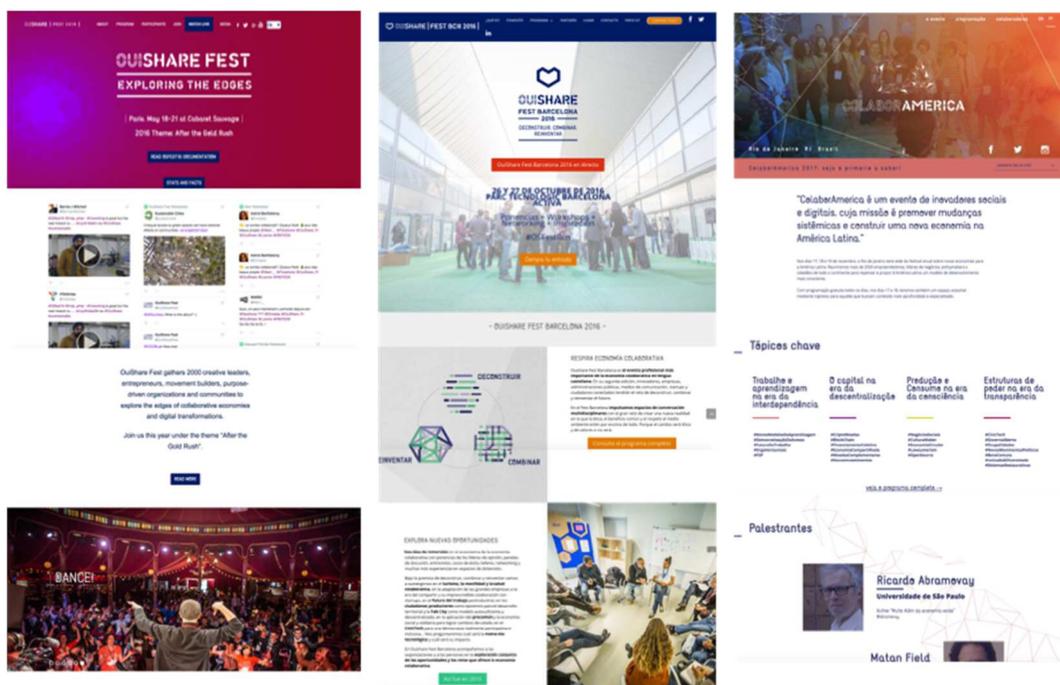
A criação desses dispositivos permite que o OuiShare crie, ainda que por atores muito diversos, materiais de comunicação alinhados com sua identidade visual, os quais reforçam sua marca e o seu posicionamento estratégico. Toma-se como exemplo os *websites* de divulgação dos três principais eventos do OuiShare, já citados anteriormente – OuiShare Fest Paris²¹, OuiShare Barcelona²² e ColaborAmerica²³. Uma visão geral do *website* desses eventos pode ser obtida na figura 16, abaixo, na ordem sugerida anteriormente.

²⁰ Disponível em: <goo.gl/8SrqLE>. Acesso em 21 de dez de 2016.

²¹ Disponível em: <<http://2016.ouisharefest.com/>>. Acesso em 06 de jan de 2017

²² Disponível em: <<http://bcn.ouisharefest.com/>>. Acesso em 06 de jan de 2017

²³ Disponível em: <<http://colaboramerica.org/>>. Acesso em 06 de jan de 2017

Figura 16 – Versões do *website* do OuiShare Fest

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ficam destacados que, apesar de se tratarem de materiais de comunicação muito diferentes entre si, todos contêm elementos – principalmente as fontes - que dão unidade e tornam distinta a marca OuiShare. Dessa forma, fica fácil identificar que se trata de um projeto organizado por atores do OuiShare e que, por isso, possuem a qualidade e seguem as ideias em que se baseia a organização. A marca OuiShare, assim, concretiza a identidade e a reputação da organização.

Escolheu-se exemplificar como o design pode produzir dispositivos que visam a ordenar o ecossistema criativo a partir da construção de um posicionamento estratégico com a análise da identidade visual da organização OuiShare. O que não significa que o posicionamento estratégico se reduz à construção de uma identidade visual forte. O posicionamento estratégico é resultado de uma série de ações que envolvem a criação de uma identidade visual distinta, mas também de dispositivos discursivos que evidenciem as ações da organização e sistemas de oferta que incorporam os elementos distintivos da organização.

No entanto, em ecossistemas criativos, como a do exemplo explicitado, os diversos materiais de comunicação são produzidos por diferentes atores, em momentos distintos. Por isso, o que interessa às operações de design em processos de design estratégico é a produção de dispositivos que tragam a convergência entre os diversos atores na criação dos variados materiais de comunicação, a fim de manter os elementos distintivos da organização. Dessa forma, a organização produz, de forma

distribuída, uma marca forte para si que a distingue das demais organizações. Tal distinção é percebida pelos atores do ecossistema criativo e ajuda a produzir a coerência entre eles.

3.1.3 Visualização das estratégias

Zurlo (2010) afirma que é na tomada de decisão que a estratégia se realiza. Desta forma, é preciso que a estratégia se configure como um conjunto de informações que representam um retrato do contexto e das variações de terreno as quais se confronta, de modo a tornar o processo de tomada de decisão ágil e acertado. No entanto, quando esse conjunto de informações é praticamente infinito – contexto em que se inserem os processos de design estratégico – o foco desloca-se da tomada de decisão para a construção de sentido.

Não podendo operar escolhas meramente objetivas, diante do grande fluxo de dados, deve-se concentrar em como criar representações socialmente plausíveis que deem sentido aos dados objetivos e as escolhas feitas. Nesse sentido, o Zurlo (2010, n.p., trad.) enfatiza que o design “sabe interpretar a complexidade, capturando dela estruturas de sentido; sabe indicar um caminho, tornando-o visível; e sabe comunicar e gerir os processos de compartilhamento das escolhas dentro da organização.”

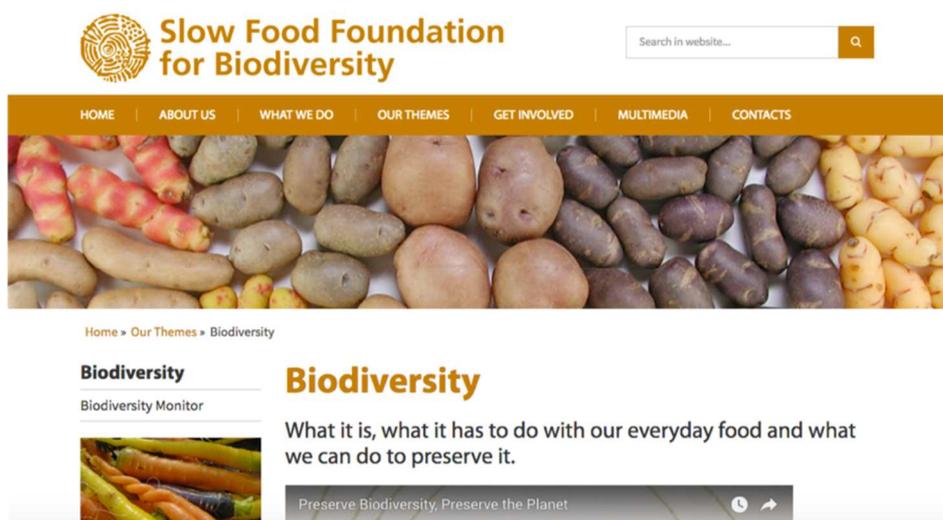
A capacidade de fazer ver do design é o que suporta a ação estratégica, porque torna visível o “campo do possível” em dispositivos que, semeados no ecossistema criativo, suportam o processo dialógico. O design torna visível a estratégia e atribui sentido a ela, facilitando o processo de tomada de decisões. “Estas visualizações têm uma virtude, muitas vezes retórica e narrativa, e têm o objetivo de habilitar o processo de negociação dentro da organização.” (ZURLO, 2010, n.p., trad.).

A organização Slow Food concentra suas ações em três diferentes estratégias, já mencionadas anteriormente – construção de rede, educação do gosto e a defesa da biodiversidade. Entre elas, destaca-se como principal estratégia a defesa da biodiversidade e das tradições gastronômicas de todo o mundo. Pela complexidade do tema, a organização fundou, em 2003, a Fundação Slow Food para Biodiversidade em Florença, com apoio das autoridades da região Toscana e com autonomia estatutária, econômica e administrativa. Esta fundação é responsável por financiar e promover os projetos relacionados à biodiversidade do Slow Food: 10.000 Hortas na África, Fortalezas Slow Food, Arca do Gosto e o Mercado da Terra, entre outros. (SLOW FOOD BRASIL, 2016a).

Apesar da autonomia, os projetos da Fundação Slow Food para Biodiversidade são desenvolvidos localmente pelos mesmos atores que são associados da organização Slow Food e trabalham em seus Convívios locais. Esses atores são responsáveis por colocar em prática a estratégia de defesa da biodiversidade a partir dos projetos que a fundação propõe – por exemplo, cadastrando um alimento em perigo de extinção na Arca do Gosto - ou a partir de iniciativas locais – como a formação de grupos técnicos para o estudo sobre os queijos de leite cru no Brasil (SLOW FOOD BRASIL, 2016a). Por isso, interessa à fundação tornar visível a estratégia de defesa da biodiversidade para que leve à convergência e ao trabalho os atores em rede, ainda que produzindo espaços para as diversas interpretações e aplicações de acordo com os contextos de seus atores.

Por isso, alguns dos principais esforços da Fundação Slow Food para Biodiversidade estão em produzir e compartilhar dispositivos que declarem e tornem visíveis os meandros da estratégia em questão. Estes materiais possuem os mais diversos suportes – livros, cartilhas e livretos, vídeos e documentários, etc. – e são produzidos pela fundação ou pelos demais atores da rede, que produzem localmente materiais que são, posteriormente, compartilhados na rede internacional do Slow Food. Desses materiais, destacam-se dois que serão analisados aqui - o livreto ‘A biodiversidade’ e o vídeo informativo ‘O Planeta vive, se viver a biodiversidade’. Ambos os materiais estão disponíveis no *website* oficial da Fundação Slow Food para Biodiversidade. Tal *website* concentra as informações sobre a fundação, seus principais projetos e temas de atuação e a divulgação das ações em todo o mundo. Com o intuito de apresentar a biodiversidade na visão do Slow Food, o *website* dedica uma seção exclusiva, figura 17 abaixo, que apresenta um texto curto sobre a biodiversidade, o vídeo em questão e a indicação de *download* do livreto mencionado. (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016a).

Figura 17 – Seção *Biodiversity* do *website* da Fundação Slow Food para Biodiversidade



Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade, 2016a.²⁴

O primeiro dos dispositivos analisados é o livreto ‘A biodiversidade’ o qual foi publicado pela Fundação Slow Food para Biodiversidade em diversos idiomas. Por isso, optou-se por trabalhar com a versão traduzida para a língua portuguesa que está disponível no site do Slow Food Brasil.²⁵ A publicação faz parte de um conjunto de livretos que apresentam as ações do Slow Food as quais são baseadas na estratégia de defesa da biodiversidade. O livreto aborda o entendimento do Slow Food sobre a biodiversidade, sua aplicação na alimentação diária e formas de preservá-los (MILANO et al., 2016a).

A publicação é dividida em cinco capítulos. O capítulo inicial, ‘Primeiro, observe’, introduz o tema e apresenta o objetivo do livreto expondo o esforço em tornar mais clara a estratégia de defesa da biodiversidade explicitando os conceitos que o cercam a partir do olhar do Slow Food. A partir disso, assume-se a necessidade de aconselhamento prático aos atores da rede para a execução da estratégia. O capítulo que segue, ‘A biodiversidade’, busca esclarecer o conceito de biodiversidade e a sua relação com o futuro do planeta. O capítulo também aborda sobre as pessoas responsáveis pela defesa da biodiversidade – os pequenos agricultores - e sobre a agrobiodiversidade. O texto tem linguagem de fácil compreensão e características de conscientização e provocação, com dados e exemplos.

²⁴ Disponível em: <goo.gl/07vf1i>. Acesso em 21 de dez de 2016.

²⁵ Uma versão estendida da descrição do livreto A biodiversidade, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo C.

No texto, autores apontam o que se trata a biodiversidade no que tange a estratégia do Slow Food. Estes são alimentos - espécies vegetais, raças animais e produtos processados artesanais - que produzem algum tipo de vínculo cultural, seja em seu território de origem (tomate no Andes), seja nos territórios onde adquiriu esse vínculo com o tempo (tomate em certas regiões da Itália). A biodiversidade, nesse sentido, está associada diretamente ao conhecimento do pequeno agricultor que, através dos tempos, aprendeu a lidar com as espécies em seu contexto local.

O capítulo 'A árvore da comida' apresenta uma ilustração que representa o que é a comida para o Slow Food e a sua descrição. As páginas podem ser vistas na figura 18, mais abaixo. Este capítulo representa uma tentativa de tornar mais visível a estratégia de defesa da biodiversidade a partir de uma ilustração dos temas já trabalhados.

Figura 18 – Capítulo A árvore da comida do livreto A Biodiversidade



Fonte: Milano et al., 2016a.²⁶

O quarto capítulo, 'O que significa', é dedicado a esclarecer alguns conceitos relacionados à biodiversidade e que costumam gerar dúvidas, oferecendo um alinhamento de acordo com as ideias de Slow Food.

O livreto é construído com o cuidado de usar linguagem clara, evitando termos técnicos, com dados e exemplos que facilitam o entendimento do tema. Ainda assim, o livreto é, predominantemente, formado por textos. O vídeo 'O Planeta vive, se viver a

²⁶ Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em 21 de dez de 2016.

biodiversidade’, segundo dispositivo analisado, complementa visualmente e auditivamente o livreto ‘A biodiversidade’. Lançado em 2014 com dublagem em seis diferentes idiomas – inglês, espanhol, francês, italiano, alemão e português, o vídeo está disponível *online* na plataforma Youtube e pode ser assistido gratuitamente. Em pouco mais de nove minutos, o vídeo apresenta em áudio e com muitas imagens o conteúdo dos primeiros três capítulos do livreto. Dessa forma, o Slow Food oferece meios diferentes de dar visibilidade à estratégia de defender a biodiversidade, contemplando uma maior diversidade de linguagens (O PLANETA... 2014). Algumas telas do vídeo podem ser vistas na figura 19.

Figura 19 – Telas do vídeo O Planeta vive, se viver a biodiversidade



Fonte: O Planeta..., 2014²⁷: adaptado pelo autor.

Nos exemplos apresentados, fica claro como dispositivos podem ser criados e semeados no ecossistema criativo para dar visibilidade às estratégias e facilitar os processos de tomada de decisão. É comum ao design, a partir da cultura de projeto, usar de *sketches*, protótipos e modelos funcionais para auxiliar o processo de tomada de decisão, mas outros diversos dispositivos podem ajudar a tornar compreensíveis as estratégias.

Em processos de design estratégico, os cenários constituem importante recurso e costumam ser usados para tornar plausíveis e discutíveis, aos diferentes atores, visões de contextos diferentes (MANZINI; JÉGOU, 2006). Os cenários, para Manzini (2014, p. 129, trad.), são "artefatos comunicativos produzidos para favorecer a conversação

²⁷ Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=gu8_qsrzPGw>. Acesso em 21 de dez de 2016.

social sobre o que fazer; em outras palavras, para sustentar um mais efetivo processo de codesign."

Para Manzini e Jégou (2006, p. 192-193, trad.), os cenários precisam "compreender três componentes fundamentais: uma visão, uma motivação e algumas propostas." Esses autores, na mesma obra, trazem a concepção de cenários *design-orienting* como um "conjunto de visões motivadas e articuladas, que visam a catalisar as energias dos diversos atores envolvidos no processo de design, para gerar uma visão comum e desejavelmente orientar suas ações na mesma direção." Nesse caso, os cenários são usados para suportar um processo projetual, produzindo insumos que permitem o trabalho coletivo.

Os cenários possibilitam a um grupo compartilhar de uma mesma visão que é produto e produtor de conversas sociais que surgem dos questionamentos e de decisões coletivas. Os cenários, portanto, devem ser debatíveis (MANZINI, 2014). Ainda assim, é objetivo dos cenários, nessa concepção, fazer convergir em uma mesma direção os vários atores do processo através do compartilhamento de uma visão comum, compartilhada e desejada por todos. Por dar visualidade às estratégias, os cenários, assim como outros dispositivos semeados no ecossistema criativo, ajudam a produzir coerência e alinhamento dos objetivos dos atores em rede.

3.1.4 Concretização das estratégias em sistemas de oferta

O design estratégico finaliza sua operacionalidade na geração de efeitos de sentido concretizando-os em sistemas de oferta. É essa concretização das estratégias em dispositivos sociotécnicos – sistemas produto-serviço - que permitem que a perspectiva de valor seja percebida pelos diversos atores do ecossistema criativo. O que significa dizer que os efeitos de sentido retificam, atualizam e transformam os objetivos autônomos dos atores em rede e produzem os motivos para o contínuo processo de associação daquele ator à rede. Dessa forma, a produção de efeitos de sentido, no papel de dispositivos sociotécnicos, torna-se essencial para a *autopoiese* do ecossistema criativo.

No entanto, os efeitos de sentido são circunstanciais e diferenciam-se de acordo com cada ator, eles respondem aos desejos. Assim, ainda que muitos efeitos sejam convergentes, outros podem ser, até mesmo, divergentes. A heterogeneidade dos atores em rede e a multiplicidade de desejos expressos no ecossistema criativo conduzem a um processo constante de negociação e intersecção dos objetivos

autônomos a partir dos efeitos que são percebidos, individualmente, nos dispositivos que dão finalidades aos processos de design estratégico – o sistema produto-serviço.

O conceito de sistema produto-serviço, reconhecido com a sigla PSS (*product service system*), tem sido utilizado como atualização do conceito de produto como resultado das operações de design. Manzini e Vezzoli (2003, p. 851, trad.) apontam que a inovação se desloca “de produtos como resultados físicos de um processo de produção industrial, para um novo em que o produto de uma empresa é um todo integrado de produtos e serviços mutualmente dependentes que focam em encontrar as demandas de seus clientes.” Ideia reforçada por Meroni (2008) que afirma que o PSS é composto por um conjunto de produtos, serviços, comunicações e pessoas que são concebidos para atender algum tipo de necessidade.

No Slow Food, para cada uma das grandes estratégias, são desenvolvidos muitos projetos, eventos e ações que se caracterizam como sistemas de oferta da organização. Elas são criadas localmente, no trabalho dos Convívios locais, nacionalmente a partir do trabalho dos comitês nacionais ou internacionalmente como proposta do conselho internacional e das fundações de apoio – Fundação Terra Madre e Fundação Slow Food para Biodiversidade. No entanto, ainda que os projetos sejam nacionais ou internacionais, os efeitos de sentido são produzidos localmente, no trabalho dos milhares de atores em rede. Na diversidade de sistemas de oferta produzidos pela organização Slow Food, destacam-se aqueles que são trabalhados internacionalmente, porém esses ainda são muitos e impossibilitam apontá-los todos neste tópico.

Por isso, optou-se por dar continuidade ao exemplo iniciado no tópico 3.1.3 que trata da estratégia de defender a biodiversidade. Entre os projetos internacionais que visam a concretizar essa estratégia, destacam-se a Arca do Gosto, o Fortalezas Slow Food, o 10.000 Hortas na África e o Mercado da Terra. Esses projetos possuem características próprias e concretizam de maneiras diferentes a estratégia de defender a biodiversidade alimentar em todo o planeta. Dessas, será apresentado aqui o projeto Arca do Gosto²⁸.

A Arca do Gosto é um catálogo mundial de produtos em risco de extinção e que representam a agrobiodiversidade. Estes são espécies vegetais e animais, e também produtos processados (queijos, carnes curadas, pães, etc.), que fazem parte de culturas e tradições do mundo inteiro e são expressão dos saberes rurais e artesanais transmitidos há gerações aos pequenos produtores. Esse projeto coloca frente a frente os diversos atores da rede, associados em Convívios, produtores e comunidades locais

²⁸ Uma versão estendida da descrição da Arca do Gosto, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo D.

para identificar e indicar produtos para a Arca do Gosto. Os produtos são avaliados pelas comissões técnicas locais e pelo Comitê Técnico Internacional, criados especificamente para verificar os requisitos necessários para a classificação dos produtos, com a colaboração da Universidade de Ciências Gastronômicas, associada a organização Slow Food. (MILANO et al., 2016b).

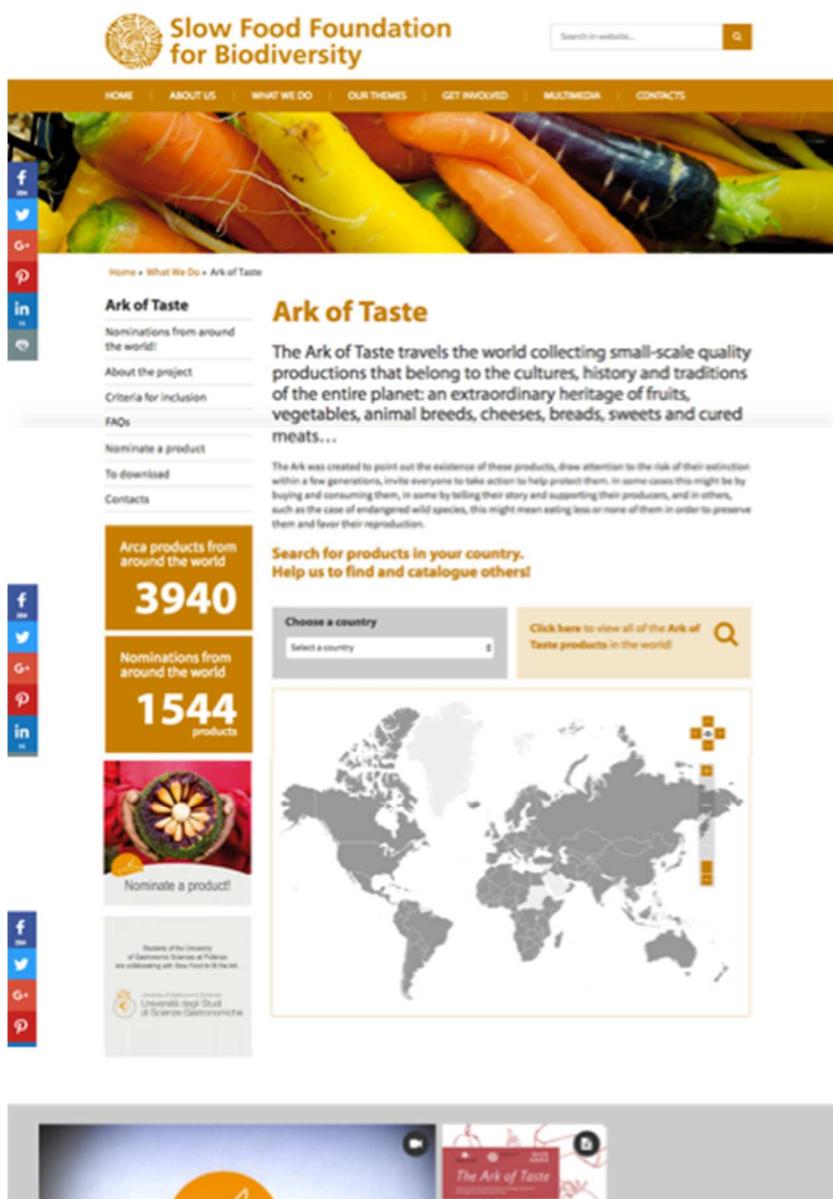
O catálogo é disponibilizado em uma plataforma digital *online* dentro do *website* da Fundação Slow Food para Biodiversidade nos idiomas inglês e italiano. A plataforma leva diretamente ao catálogo dos produtos já abarcados na Arca do Gosto, no total de 3940. O catálogo é representado a partir de um mapa global. (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016b).

A página inicial contém ainda um menu lateral com sete seções: *‘Nominations from around the world!’*, que leva a um segundo catálogo que contém os produtos que estão em processo de nomeação, um total de 1546; *‘About the Project’*, com informações sobre a Arca do Gosto, incluindo a história do projeto e as comissões técnicas nacionais; A seção *‘Criteria for inclusion’*, que apresenta os cinco critérios para a inserção de um produto na Arca do Gosto; A seção *‘FAQs’*, que apresenta as dezoito perguntas mais frequentes sobre o projeto; Uma seção para a indicação de produtos para a Arca do Gosto – *‘Nominate a product’* – com um formulário de indicação em diferentes idiomas; *‘To download’*, seção com materiais sobre a Arca do Gosto e *‘Contacts’*, com os principais contatos do projeto. (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016b).

Além do menu lateral, a página inicial da plataforma Arca do Gosto contém quatro *banners* laterais que direcionam diretamente (a) ao resultado de pesquisa para todos os produtos do catálogo da Arca do Gosto; (b) ao resultado de pesquisa para todos os produtos catálogo de produtos nominados; (c) ao formulário de nomeação e (d) para a Universidade de Ciências Gastronômicas, parceira do projeto. (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016b).

Ao final da página, dois materiais informativos sobre o projeto estão anexados. O primeiro deles é um vídeo, o qual explica aos atores da rede de que se trata a Arca do Gosto. O segundo é o livreto *‘A Arca do Gosto’*, já mencionado anteriormente, que traz informações sobre o projeto e como os atores podem participar dele. (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016b). A página inicial pode ser vista na figura 20, abaixo.

Figura 20 – Página inicial da plataforma digital Arca do Gosto



Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade, 2016b.²⁹

Quando feita a busca selecionando um país no mapa indicado, a plataforma conduz a uma nova página com o resultado da pesquisa com produtos daquele país. Os produtos são listados em ordem alfabética e em grupos de dez, contendo o nome popular, o país de procedência e a identificação do tipo de produto. É possível refinar a pesquisa pelo estado de procedência e pela categoria do produto, e listar exclusivamente produtos indígenas ou raros (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016b).

²⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/irgsFp>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

Assim que um produto da Arca do Gosto é selecionado, uma página do produto traz uma descrição, no idioma inglês ou italiano, do produto e suas histórias. Também estão informados o país e o estado de procedência e a categoria. Em alguns produtos, fica exposto também o nome de quem o indicou para a Arca. Em alguns casos uma versão traduzida do texto com mais detalhes sobre o produto enriquece a descrição. (FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE, 2016b). A página pode ser vista na figura 21.

Figura 21 – Página do produto Aluá na plataforma Arca do Gosto

The screenshot displays the website for the Slow Food Foundation for Biodiversity. The header includes the organization's logo and name, a search bar, and a navigation menu with links for HOME, ABOUT US, WHAT WE DO, OUR THEMES, GET INVOLVED, MULTIMEDIA, and CONTACTS. The main content area is titled 'Aluá' and features a 'Back to the archive >' link. The text describes Aluá as a traditional drink prepared during the 'Aluá Parade' in Marro Vermelho, Minas Gerais, Brazil. It details the drink's history, its preparation from fermented scraps of fruit, and its cultural significance. A section titled 'EM PORTUGUÊS' provides a translated version of the text. The footer mentions collaboration with the University of Gastronomic Sciences in Pollenzo, Italy.

Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade.³⁰

A plataforma internacional concentra o catálogo dos produtos da Arca do Gosto do mundo inteiro. No entanto, ela não é a única plataforma que dá acesso a esses produtos. Alguns Comitês Nacionais do Slow Food desenvolveram plataformas locais com os produtos do país e com informações adicionais aos produtos, como contato de produtos locais.

Fica exposto, neste exemplo, que a Arca do Gosto não se trata somente de uma plataforma digital, mas de um serviço de catalogação dos produtos e dos muitos fins

³⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/tlD357>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

que ele pode trazer. Os objetivos da Arca do Gosto a partir desta catalogação são três: (1) chamar a atenção destes produtos, (2) denunciar seu risco de extinção e (3) convidar todos à ação de preservação e reprodução a partir da perpetuação de sua produção, comércio e consumo em práticas culinárias. A principal ação promovida é a da redescoberta para então valorização desses recursos nas comunidades locais. (MILANO et al., 2016b).

Esses pontos ficam expressos nos diversos dispositivos produzidos com o fim de convidar os diversos atores à ação. Esses são materiais de divulgação, palestras, vídeos e documentários, livretos e cartilhas, entre outros, que são semeados na rede. Outros dispositivos visam a divulgação dos produtos catalogados. No Brasil, o Slow Food criou a campanha Festival Arca do Gosto, que aconteceu no mês de outubro de 2016 na cidade de São Paulo. No festival, chefes de cozinha reconhecidos da cidade, e alinhados com a estratégia de defesa da biodiversidade, foram convidados para produzir experiências gastronômicas de todos os tipos (de jantares-degustação a piqueniques e aulas) para que as pessoas pudessem se aproximar, tocar, sentir o cheiro e se envolver com os produtos locais, especificamente do sudeste brasileiro, que fazem parte da Arca do Gosto. (SLOW FOOD BRASIL, 2016b).

O projeto Arca do Gosto caracteriza-se como um sistema produto-serviço que produz efeitos de sentido dos mais diversos aos diferentes atores da rede Slow Food – produtores, gastrônomos, consumidores, pesquisadores e professores entre muitos outros que fazem parte dessa rede. Esse é somente um exemplo no conjunto de dispositivos sociotécnicos produzidos pelo Slow Food que produzem valor aos diversos atores de sua rede e que permitem a transformação e a atualização dos seus objetivos autônomos. Assim, os diferentes atores em rede podem decidir continuar associando-se ao ecossistema criativo Slow Food.

A partir deste exemplo, fica caracterizado que o design participa, também, na concretização das estratégias produzidas coletivamente em sistemas de oferta. Nesse caso, torna-se importante ao design, em processos de design estratégico, criar e semear dispositivos que concretizem as estratégias e produzam efeitos de sentido para os diversos atores em rede no ecossistema criativo.

As discussões feitas e os exemplos citados destacam quatro objetivos estratégicos que se mostram mais presentes na literatura de design estratégico. Foram abordados dispositivos que visam a explicitar o modelo estratégico de uma organização entre seus atores, outros que pretendem construir o posicionamento estratégico a partir da construção de uma identidade da organização que o possibilitem tornar distinta das demais no contexto. Também foram debatidos dispositivos para tornar

visíveis as estratégias criadas coletivamente e suportar a tomada de decisão entre os atores e dispositivos para efetivar as estratégias em sistemas produto-serviço que visem a produzir efeitos de sentido dos mais diversos aos atores da rede.

Esses dispositivos, quando semeados no ecossistema criativo, passam a fazer parte da rede de relações e por isso serão transformados, ao mesmo tempo que transformarão os atores que fazem seu uso. É importante ressaltar que um único dispositivo não seria capaz de criar as condições de um ecossistema criativo, tal qual o das organizações mencionados nesta pesquisa, de se ordenar. São os diversos dispositivos com distintos objetivos estratégicos, entre os quais os citados aqui, que devem ser semeados sempre que os movimentos do ecossistema criativo pedirem que produzirão as condições dos atores alinharem seus desejos e produzirem a coerência para a colaboração. Esses são pressupostos necessários para o fechamento do ecossistema criativo em um padrão de relações que lhe permite produzir-se em *autopoiese*.

3.2 Dispositivos que visam a perturbar

O segundo processo de design desta Trilogia visa a produzir dispositivos que perturbem o ecossistema criativo a partir de fluxos de caos, crises e incertezas para afastar o ecossistema criativo para a zona dialógica de não equilíbrio. Esse processo caracteriza-se pela abertura estrutural da organização aos fluxos de informação de ambientes externos ao ecossistema criativo, sendo outros ecossistemas criativos ou diferentes contextos socioeconômicos.

A abertura a fluxos externos torna o ecossistema criativo favorável a transformações, uma vez que os objetivos dos atores em rede se transformam no fluxo de interações com o ambiente externo. Retoma-se Capra e Luisi (2014) para lembrar que as perturbações conduzem ao embate, à digladição e ao diálogo os objetivos, que são os desejos dos atores em rede e fazem emergir as qualidades do ecossistema criativo. A forma como a rede reage a essas perturbações produzem as qualidades exclusivas do ecossistema criativo.

No ecossistema criativo, são as perturbações que permitem o deslocamento do sistema de equilíbrio para o não equilíbrio, onde a criatividade se manifesta. O que significa dizer que as operações de design mais significativas no ecossistema criativo consistem em produzir e semear dispositivos os quais possibilitem a abertura estrutural do ecossistema criativo de modo a perturbá-lo.

Foi exposto no capítulo 3.1, nas páginas 58 e subsequentes, que a coerência - o alinhamento temporário dos objetivos que dá as condições para o trabalho coletivo no ecossistema criativo - é um processo caracterizado pelas negociações entre os diversos atores em rede. Esse surge do dissenso, e não do consenso, e da multiplicidade dos desejos dos atores em rede. Produzir o consenso com o dissenso é uma tarefa paradoxal. Mauri (1996, p. 24, trad.) afirma que o projeto, em design estratégico, deve ser “capaz [...] de conectar sem demarcar, de integrar sem anular as disjunções, de deixar aberto o pensamento para reações e compreensões sempre novas, para produzir um modelo que não seja realizado e definido [...]”. Em síntese, torna-se importante criar espaços para o dissenso, para a produção das multiplicidades, para a manifestação dos diversos pontos de vista. No entanto, a abertura é também um processo, deve acontecer constantemente no ecossistema criativo, e requer a produção de dispositivos que permitam e produzam a digladição e a negociação entre os atores na rede. Estes são dispositivos que perturbam o ecossistema criativo.

Sendo processo, assume-se uma temporalidade. Nesse sentido, Mauri (1996, p. 34, trad.) salienta que não existe um ambiente externo separado que estabelece algum tipo de relação com o ambiente interno. Eles não estão desassociados no tempo, vive-se o externo no interno através da “experiência de transdisciplinaridade, de recruzamento das informações, de olhares diferentes, entre sujeitos que, intencionalmente e conscientemente, sincronizam em tempo real as suas intensidades de pensamento e aprendizagem.”.

Algumas aproximações entre o design estratégico e outras áreas do design, como o design especulativo, permitem apontar, pelo menos, três diferentes objetivos aos dispositivos produzidos visando a perturbar o ecossistema criativo: (1) criação de espaços para o diálogo; (2) alimentação do ecossistema com informações do ambiente externo; (3) especulação de realidades alternativas e futuros preferíveis. Eles estão representados na figura 22 abaixo.

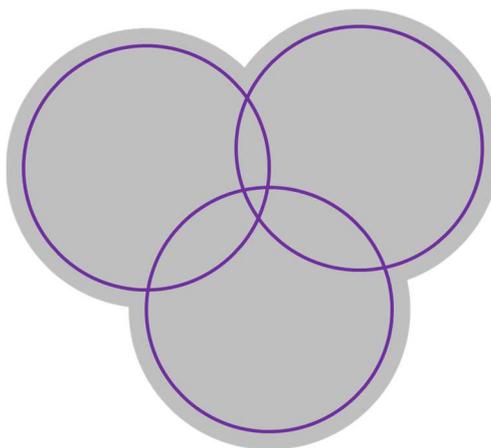
Figura 22 – Objetivos estratégicos aos dispositivos que visam a perturbar



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como mencionado no capítulo 3.1, os dispositivos criados visando a perturbar o ecossistema criativo são complementares e correlacionados uns com os outros. Os dispositivos que recebem estes programas quando criados são semeados no ecossistema criativo e entram em relação com os demais dispositivos e com os atores. Dessa forma, os dispositivos ficam melhor representados na figura 23 abaixo.

Figura 23 – Dispositivos que visam a perturbar o ecossistema criativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses objetivos estratégicos serão melhor descritos buscando principalmente na literatura de design estratégico insumos para apontar dispositivos com potencial para atendê-los. Assim, somados aos exemplos trazidos, busca-se inspirar as operações de design que visam a deslocar o ecossistema criativo para a zona dialógica e criativa de não-equilíbrio.

3.2.1 Criação de espaços para o diálogo

Criar espaços para o diálogo é sobre produzir dispositivos que produzam as condições para a manifestação dos afetos e das multiplicidades dos atores do ecossistema criativo. Apesar de o diálogo ser intrínseco em processos de projeto, eles podem ser marcados pela hegemonia de um ponto de vista cujo a hierarquia se sobressai. No entanto, o diálogo pode ser motivado, a começar pela criação de espaços onde o dissenso é bem-vindo, ambientes onde a multiplicidade é produzida e os afetos demonstrados.

O agonismo é o que caracteriza os espaços de relação que interessam ao ecossistema criativo. Chantal Mouffe (2013, p. 9, trad.) apresenta o modelo agonístico

de democracia, onde são permitidos conflitos em que “os oponentes não são inimigos, mas adversários entre os quais existe um consenso conflitual”. Adversários compartilham de princípios em comum, mas estão em desacordo sobre sua implementação e discutem sobre eles a partir de diferentes interpretações. Diferente de inimigos, que devem ser destruídos, os adversários são “pessoas cujas ideias são combatidas, mas cujo direito de defender tais ideias não é colocado em questão.” (MOUFFE, 2005, p. 174). Se faz necessário reconhecer o direito do outro de manifestar suas diferentes interpretações e desejos.

Nesse modelo, as relações entre os atores do ecossistema não são nem hegemônicas, nem totalmente antagônicas. O que permite praticar o dissenso e o conflito sem sucumbir ao caos que levaria à desintegração do ecossistema criativo, ou a apatia do consenso hegemônico. Assim sendo, o desafio é produzir dispositivos que criem espaços agonísticos de diálogo entre os atores em rede.

Uma possibilidade é o que Reyes (2015, p. 186) propõe como projetar por cenários. Nessa concepção, diferente que a visão que Manzini e Jégou (2006) e Manzini (2014) sustentam, os cenários são formas de projetar “pela não síntese, pelo dissenso.” Os cenários são projetados não mais para encaminhar a visão do grupo social para uma alternativa única, compartilhada e desejada, mas através da criação e confronto de diversas alternativas. Não se escolhe um cenário melhor, mas se espera que, a partir do confronto e do dissenso dos diversos cenários, sejam criadas alternativas para o projeto. Dessa forma, não se assume uma visão sintetizada, mas se busca produzir multiplicidades no confronto das conversas sociais que os cenários desencadeiam.

Nesse viés, o OuiShare cria dispositivos diversos para produzir espaços para o diálogo entre os atores em rede. Nesses espaços, o consenso é produzido como resultado de processos onde o dissenso é bem-vindo. No ecossistema criativo do OuiShare, dois dispositivos se destacam como espaços agonísticos, e serão abordados aqui. O primeiro deles configura-se como um espaço virtual e *online* que se caracteriza como um grupo de discussão e tomada de decisão, o grupo OuiShare na plataforma digital Loomio. O segundo é o OuiShare Summit, encontro bianual dos atores mais conectados do OuiShare, o qual acontece presencialmente, sempre em uma diferente cidade da Europa, e que se caracteriza como um espaço de vivência e discussão do ecossistema criativo³¹.

O grupo do OuiShare na plataforma Loomio atende a uma característica que é especial às organizações em rede em que os atores estão em diferentes cidades e países

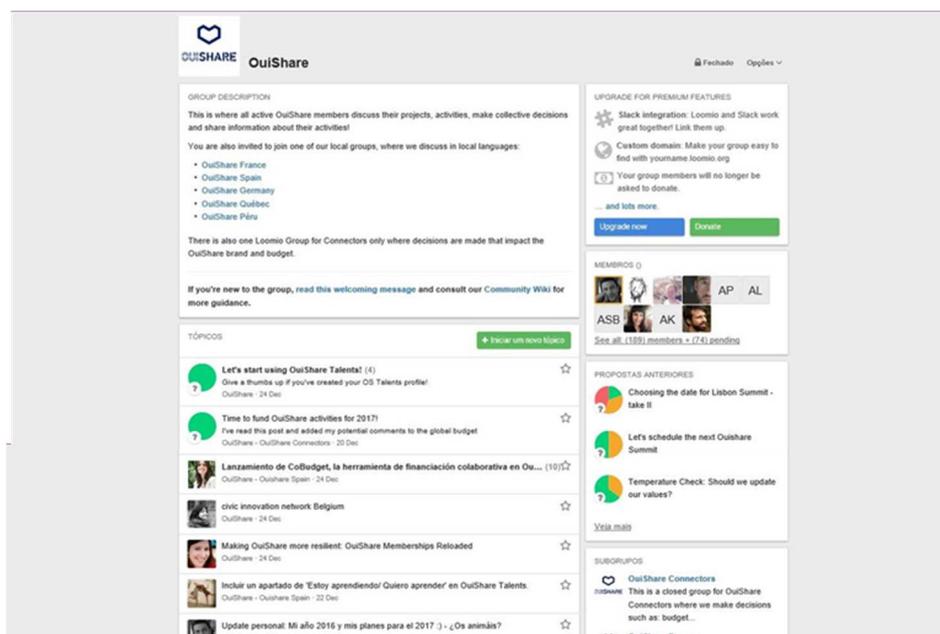
³¹ Uma versão estendida da descrição do grupo do Loomio do OuiShare e do OuiShare Summit, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo E.

do mundo cujo as tecnologias de redes digitais tornam-se essenciais para que as relações aconteçam. Na rede, a tomada de decisão precisa acontecer mesmo quando os atores estão, fisicamente, longe uns dos outros. As diversas ferramentas digitais usadas para comunicação e compartilhamento de informações demonstram que a organização investe na construção de dispositivos os quais visam a conectar seus atores. No entanto, o grupo do OuiShare na plataforma Loomio se destaca porque caracteriza-se como um espaço voltado à discussão que é orientada à tomada de decisão. No grupo, toma-se uma decisão somente depois de discutir, ouvir os diversos atores e encontrar algum tipo de consenso, mesmo no dissenso.

A organização mostra-se atenta à utilização de diversos dispositivos digitais desenvolvidos nas últimas décadas. O aplicativo Loomio é *open source* e foi criado em 2011, na Nova Zelândia, para tornar mais fácil para qualquer um, em qualquer lugar, participar de decisões coletivas (LOOMIO, 2016a). O objetivo do aplicativo é empoderar grupos para construir consenso para a tomada de decisão colaborativa. No entanto, o que caracteriza o processo é a discussão. O método de uso do aplicativo é descrito em quatro fases: (1) reunir – a criação do grupo no Loomio, que é onde as discussões acontecem; (2) discutir – qualquer pessoa do grupo pode começar uma discussão, e todos que fazem parte do grupo podem participar com suas opiniões, ninguém pode impedir a participação de ninguém; (3) propor – durante a discussão, qualquer participante da discussão pode criar uma proposta, as propostas encaminham a discussão para o consenso; (4) decidir e agir – quando uma proposta é aberta, todos podem manifestar e justificar sua posição, podendo concordar, discordar, abster ou bloquear em caso de grande objeção (LOOMIO, 2016b).

O OuiShare possui um grupo principal no Loomio que é aberto e as discussões podem ser acompanhadas por qualquer pessoa. Para participar da discussão, no entanto, o membro precisa solicitar a entrada no grupo. Qualquer ator – membro ou *Connector* - pode solicitar participação. Além do grupo principal, outros subgrupos foram criados para as comunidades locais, e um subgrupo fechado para a comunidade de *Connectors*, onde são tomadas decisões sobre o orçamento e algumas estratégias mais específicas (OUIKI, 2016e). Uma visão geral da página inicial do grupo do OuiShare no Loomio pode ser vista na figura 24 abaixo.

Figura 24 – Página inicial do grupo OuiShare no Loomio



Fonte: Grupo do OuiShare no Loomio.³²

O aplicativo Loomio apresenta, na página principal do grupo, sete diferentes seções, sendo duas centrais e cinco laterais. Entre as seções, destacam-se: a seção ‘Membros’, que apresenta uma visão geral dos membros do grupo e que leva a lista de todos os participantes do grupo; A seção ‘Propostas anteriores’, que apresenta, em uma *timeline*, as propostas já feitas e finalizadas no grupo, apresentadas pela ordem de fechamento com a descrição da proposta e um gráfico que mostra o resultado final da proposta. (OUISHARE, 2017).

Na área central da página do grupo do OuiShare no Loomio encontram-se as duas seções principais: ‘*Group Description*’, que traz uma descrição e apresenta o objetivo do grupo. Além disso, a seção indica *links* para os subgrupos locais e para páginas com as informações do OuiShare. Por fim, a seção ‘Tópicos’ arrola os itens que estão em discussão e permite a criação de novos tópicos de discussão. Na sequência, são apresentados os tópicos com propostas abertas em ordem de interação e os demais tópicos de discussão já criados. Quando qualquer nova interação, seja este um comentário, seja uma votação na proposta aberta, todos os membros do grupo são notificados. Busca-se criar as condições para que os membros do grupo interajam entre si, ao mesmo tempo que se dá espaço para todos se manifestarem (OUISHARE, 2017).

Quando um tópico é aberto, uma página é criada para centralizar as discussões. A efeito de exemplificação, é analisado o tópico ‘*Updating OuiShare Values*’, já citado

³² Disponível em: < <https://www.loomio.org/g/inO27e3f/ouishare> > Acesso em 27 de dez de 2016.

no capítulo 3.1.1, que foi criado por Elena Denaro no dia 02 de agosto de 2016 com o objetivo de informar e questionar a rede sobre o processo de atualização dos valores do OuiShare proposto, anteriormente no OuiShare Summit de Badajoz, Espanha (UPDATING... 2016).

A página de discussão contém cinco seções, duas centrais e três laterais. A primeira seção, central, traz a descrição do tópico, os objetivos, a provocação que levou à criação do tópico, a explicação de como de como deve ser conduzida a discussão e, principalmente, o chamado aos membros para participar da discussão (UPDATING... 2016). Na lateral, fica exposta a seção ‘Proposta’ que apresenta o item aberto para votação, ou a opção de criação de uma proposta nova.

Em casos em que há uma proposta aberta, a seção traz as informações principais da proposta e um chamado à votação. A votação é feita a partir de quatro botões, três deles representados por uma ilustração de uma mão com o dedo polegar em três posições e cores diferentes que significam: concordar, abster e discordar. O quarto botão é representado com uma mão em posição de pare em fundo vermelho, significando bloquear, caso haja forte objeção à proposta. Na ação do voto, o ator pode justificá-lo. Ainda na seção, são apresentados os resultados parciais da votação e um resumo dos dados descritos na legenda logo ao lado. Um panorama geral da página da discussão, pode ser vista na figura 25, abaixo.

Figura 25 – Updating OuiShare Values no Loomio

The screenshot displays the Loomio interface for a discussion titled "Updating OuiShare Values". The main content area contains the following text:

Updating OuiShare Values
 Iniciado por Elena Denaro 8 months ago · Público

Hello everyone,

At the last OuiShare Summit in Badajoz, we started a conversation around our **values**, asking ourselves if they needed some updating.

We started with a little experiment, that we'd like you to do yourself:

- Write down, from memory, OuiShare's 10 values (try not to take more than 1 or 2 mins on this).
- Check out what they are here.
- Did you get them right? Do the values still *feel* right?

When we did it at the summit, there was quite a bit of discrepancy, and we felt that, given how OuiShare has grown, and the developments in our narrative, we might want to update them.

Maud and I have been talking about this, but we don't want to proceed unless there is the desire for this from the community.

So here is our ask to you: please vote, **over the next 3 weeks**, if you think we should start a process (which we will design to be as smooth as possible) to update our values, or not. Also, if you'd be interested in getting involved, then comment below

Here is a doc that summarises some of the discussion and thinking from the Summit.

Happy summer in the meantime!

Elena & Maud

ATIVIDADE

Elena Denaro iniciou uma proposta: Temperature Check: Should we update our values? 8 months ago

Francesca concordou:
 I think the current values are still correct, but they are not very strong statements. There are several other values I think we agree on and even talk about as official values, but have not put into words yet. Great initiative
 8 months ago

Simone Cicero absteve:
 I still reflect myself in the values, not sure this is such an important discussion to have.
 8 months ago

PROPOSTAS ANTERIORES

Temperature Check: Should we update our values? Fechado 8 months ago

Resultado:
 Dear all,
 We have a (lazy) consent so we're going on with this project!

Thanks all for your feedbacks, that we took into account to design a process to first assess and then update our values.

It seemed to us difficult to conduct the whole process IRL (we don't even know when the next summit is!), but also feel that in-person discussions can bring really valuable insights. So we thought of a process mixing online and offline discussions, with distributed workshops in the different regional communities.

Here a synthesis of the process we think about:

1. A team of connectors ask the community: do we need to assess our values? (done)
2. The team launch the "Value retrospective survey"
3. Synthesis of analysis of the survey by the team, with proposal for workshop structure to discuss at regional level
4. Distributed workshops at regional levels to gather feedback and input
5. Analysis of findings by team, consolidated into one final proposal and submitted to global community on Loomio.
6. Online discussion, amendments and approving new set of values and associated practices.
7. Updating OuiShare communication tools

You can read about the detailed process here : <https://ic.cx/oomm>

We're aware it could be a long process, but as there's no rush it made sense for us to do things nicely.

Please comment in this Loomio thread how you feel about it (especially the distributed regional workshops) and if you have any objection to try this process ?

We "meet" again on the 14th with Elena for the survey design, tell us if you want to join the call!

Elena & Maud

Fonte: Grupo OuiShare na plataforma Loomio.³³

Abaixo da seção ‘Proposta’ fica a seção ‘Propostas Anteriores’ que apresentam as questões que já foram discutidas e votadas e que já foram fechadas, com os respectivos resultados, as justificativas e as análises feitas a partir dos *feedbacks* recolhidos e das discussões feitas.

A seção ‘Atividades’, abaixo da descrição do tópico, apresenta todas as interações com o tópico em ordem cronológica. Todos os comentários e todos os votos e suas justificativas são listados nessa seção. O comentário é acompanhado da indicação do proponente e pode ser “curtido” ou comentado pelos demais participantes da discussão (UPDATING... 2016). No ato de comentar é que os diferentes membros do grupo manifestam suas visões, contribuem com a discussão, trazem informações externas e argumentam suas opiniões. Assim, dá-se a liberdade para que todos se manifestem. O diálogo é construído paulatinamente, na interação entre os autores, entre comentários e votação, dando espaço e tempo para as contribuições. Cria-se um espaço agonístico onde a dissensão é incentivado, ao mesmo tempo em que se reconhece que todos ali, embora sejam adversários na discussão, fazem parte de um mesmo grupo que trabalha junto – o ecossistema criativo do OuiShare – e que por isso respeitam os mesmos pressupostos.

O grupo do OuiShare no aplicativo Loomio demonstra ser um espaço potencial para a produção do dissensão, da multiplicidade dos atores em rede, ainda que em ambiente digital e *online*. O encontro bianual OuiShare Summit é outro dispositivo que propõe ser um espaço agonístico.

Nesse evento, os atores mais ativos do ecossistema criativo do OuiShare se encontram presencialmente para pensar a organização. No Ouiki (2016c, trad.) as motivações do OuiShare Summit ficam assim descritos: “desenvolver nossa organização e juntos compartilhar visões, definir metas estratégicas, dar início a novos projetos e fortalecer os laços entre nossa equipe distribuída de *Connectors* e membros”. O evento também é uma oportunidade para que novos membros conheçam outros mais ativos na rede e, assim, vivenciem como a organização se desenvolve.

Segundo o documento ‘*How to organize a OuiShare Summit*’, desenvolvido pelo OuiShare para facilitar a produção do encontro por atores locais, observam-se quatro objetivos principais: (1) Conexão – o encontro na vida real, onde a comunidade acontece; (2) Co-aprendizagem – visa ao compartilhamento da experiência dos diversos atores em seus contextos locais ou a construção de algum tipo de aprendizado

³³ Disponível em: <<https://goo.gl/ayUI8P>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

de modo conjunto; (3) Co-construção do OuiShare – a partir do realinhamento das diversas visões, a produção de conversas estratégicas e construção de propostas para a organização e (4) Colaboração – criar espaços para que os atores trabalhem juntos por uma causa comum. (OUISHARE, 2016c).

Os relatos sobre o OuiShare Summit #8, que aconteceu na cidade Baldajoz, Espanha, registrados no texto intitulado ‘*What happened then?*’, mostram, de modo resumido, a experiência vivida pelos participantes durante os seis dias de evento no mês de fevereiro de 2016. Nesse documento são expostas as atividades desenvolvidas em cada um dos dias e demonstram o cuidado em criar um espaço onde a discussão é produzida (WHAT... 2016). Ouve espaço para a recepção dos novos atores da rede, *workshop* para o compartilhamento de visão entre os participantes, *workshop* prático sobre Comunicação Não-Violenta, espaço para construção do ‘agora’ da organização, conversas descontraídas e música, trocas entre comunidades locais, OuiShare Talks – evento que consistem em uma conversa com a comunidade local sobre Economia Colaborativa, passeio nos arredores da cidade de Baldajoz e fórum aberto sobre diversos temas, projetos e práticas do OuiShare que foram levantados pelos próprios participantes e discutidos, hora no grande grupo, hora em pequenos grupos. O encontro de seis dias terminou com uma janta e conversas mais descontraídas sobre a experiência. A figura 26 representa o segundo dia do OuiShare Summit #8.

Figura 26 – Fotografia do segundo dia do OuiShare Summit #8



Fonte: Flickr do OuiShare.³⁴

Espaços de encontro como o OuiShare Summit ficam marcados pela abertura ao diálogo, à fala, mas também à escuta. Nesses espaços, experimenta-se o agonismo e

³⁴ Disponível em: < <https://flic.kr/s/aHsksAm5sx>>. Acesso em 27 de dez de 2016.

compreende-se que se faz necessário o dissenso para construir o consenso. Estes fatores são manifestados na diversidade de formatos e ferramentas para a discussão, para a expressão das opiniões e para a prática da escuta.

Nos dispositivos aqui demonstrados, não se sobressaem a busca de um consenso hegemônico ou a partilha de um único ponto de vista fixado na organização. Nesses espaços, o diálogo, as conversações criativas, as multiplicidades e os desejos são produzidos a partir do dissenso entre adversários que não são inimigos, mas, pelo contrário, compartilham princípios e interesses em comum. Produzir dispositivos para o diálogo deve levar em consideração esses pontos, ainda que os dispositivos possam assumir formas variadas.

3.2.2 Alimentação do ecossistema com informações do ambiente externo

A capacidade de ver é exposta por Zurlo (2010, n.p., trad.) como “a capacidade de observar os fenômenos muito além da superfície visível” cujo leitura dos contextos e seus sistemas, sejam esses de artefatos técnicos ou de fenômenos sociais complexos, são característicos dos processos de design. A capacidade de ver está, então, relacionada tanto com o artefato problematizado - seus processos produtivos, materiais e tecnologias - quanto ao contexto relacionado, direta ou indiretamente, àquele artefato – emocional, cultural, estético, político, social e econômico. A capacidade de ver está relacionada com a produção de dispositivos que alimentam o ecossistema criativo com informações do ambiente externo.

Trata-se de uma capacidade relacionada diretamente com a pesquisa em processos de design. Na qual muitos autores buscam explicitá-la como elemento crucial em projetos de design estratégico. Franzato (2011, p. 54), ao apresentar a espiral da inovação dirigida pelo design, explicita a pesquisa como primeira fase do processo. Segundo o autor, elas destinam-se a alimentar o projeto e focam, de um lado, “no contexto de onde parte o processo de inovação dirigida pelo design e particularmente na empresa [...], na sua oferta [...], no seu contexto de atuação competitiva [...]. De outro, focam no desenvolvimento de um sistema original e abrangente de referências projetuais”.

Essas duas faces da pesquisa são identificadas como “pesquisa contextual” e “pesquisa *blue-sky*” por Deserti (2007). A pesquisa contextual é aquela que visa levantar e analisar informações que compreendem diretamente ao ecossistema criativo (modelo, posicionamento, etc.), ao ambiente de atuação do ecossistema criativo

(análise de mercado, tecnologias), aos atores em rede (análise dos usuários em toda cadeia de valor), e ao dispositivo problematizado – sistema produto-serviço (tipologia de produto). A pesquisa *blue-sky* volta-se a ambientes mais distantes, periféricos ao ecossistema criativo, e busca extrair informações que venham a ser úteis para produzir diálogos criativos entre os atores em rede. Essas informações são analisadas e compiladas em dispositivos que devem ser provocadores (*moodboards, trend book, cenários*) (DESERTI, 2007).

Nesse sentido, a pesquisa *blue sky* é aberta e não estruturada, considera diversas formas de linguagens e fontes. Skaletsky e Borba (2010, n.p.) afirmam que a pesquisa *blue sky* busca “encontrar elementos em outros contextos, além dos limites da pesquisa contextual. Essa ação consciente e organizada tenta não apenas encontrar estímulos visuais ou formais, mas também soluções para o projeto em outros setores do mercado.” Relaciona-se a esse tipo de pesquisa as análises de tendências das mais diversas – tecnológicas, comportamentais, estéticos, etc. A pesquisa *blue sky* torna-se potente porque busca identificar sinais fortes e fracos, de todo os lados, que venham a fertilizar o ecossistema com *inputs* criativos. São, essencialmente, externos ao ecossistema criativo e consideram todo tipo de fonte.

Os instrumentos de design voltados a realizar as pesquisas são muito variados e dependem das características do ecossistema criativo, do contexto e do objetivo da pesquisa. Elas podem ser pesquisa *desk* ou *field* (CELASCHI, 2007). No entanto, tratando de processos de design estratégico, não se deve prever uma posição marcada no processo, como fase ou etapa, para a pesquisa. O que interessa é a alimentação constante do ecossistema criativo com informações que são externas a ele, sejam elas ligadas diretamente ao contexto dos diversos atores em rede e do dispositivo que produzem, sejam periféricos a eles a partir de dispositivos dos mais diversos, desde que sejam úteis para perturbar o ecossistema criativo e conduzir ao diálogo os atores em rede.

No OuiShare, alimentar o ecossistema criativo com informações externas a ele é um dos pressupostos de sua existência, uma vez que o seu principal sistema de oferta, o OuiShare Fest, é, por si, um dispositivo sociotécnico voltado a esse fim. Nesse caso, a pesquisa não é uma etapa do processo, fixado em um espaço temporal, mas algo que é desejado a tal ponto de ser também a sua entrega.

O OuiShare Fest é o principal evento da organização OuiShare que, desde 2013, acontece anualmente em Paris (OuiShare Fest Paris) e, desde o ano de 2016, em Barcelona (OuiShare Fest Barcelona) e Rio de Janeiro (ColaborAmerica). Em todas as edições que já aconteceram, o OuiShare Fest caracterizou-se por ser um evento que

reuniu uma comunidade global de empreendedores e inovadores sociais, líderes empresariais ou de organizações sem fins lucrativos, ativistas e funcionários públicos para cocriar, conectar, aprender e lançar novos projetos (OUISHARE, 2016d). Boa parte dessa rede é composta por atores que fazem parte do ecossistema criativo do OuiShare, seja como membro, seja como *Connectors*. Os temas abordados em cada uma dessas edições estão relacionados, direta ou indiretamente, com a economia colaborativa, mas variam de acordo com a edição e o contexto vigente no ano.

Para focar a análise, escolheu-se trabalhar somente com a edição de 2016 do OuiShare Fest Paris. Essa edição aconteceu entre os dias 18 e 21 de maio, do ano de 2016, e contou com 3.500 participantes de cinquenta e um países diferentes em quatro dias de evento. Foram três dias de conferência com 1.500 participantes e um dia aberto ao público geral com 2.000 participantes. O evento contou também com 230 palestrantes e 80 jornalistas. (OUISHARE FEST 2016... 2016).³⁵

O tema desta edição foi '*After the Gold Rush*'³⁶. A programação foi criada a partir de seis trilhas temáticas principais e orientada por três perguntas: (a) “Como podemos reformular as instituições e a sociedade ... depois da corrida do ouro?”; (b) “Como nos organizamos e criamos valor ... após a corrida do ouro?”, e (c) “Como definimos nossos papéis individuais ... depois da corrida do ouro?” (FEST... 2016, trad.).

As trilhas temáticas ficam expressas da seguinte forma: (1) “As Instituições Digitais e a Cidade-Estado” com a seguinte provocação: “Como podemos transformar nossos estados e cidades em instituições resilientes para a era digital?”; (2) “Compreendendo a Descentralização e o *Blockchain*”, com a questão norteadora: “O que ainda precisamos entender sobre o *blockchain* e seu papel na descentralização da sociedade?”; (3) “Construindo empresas para a era digital” que tem como provocação a pergunta: “Como as empresas permanecem relevantes para as pessoas na era da colaboração?”; (4) “O Significado da Propriedade & Governança” com a seguinte questão norteadora: “Que modelos de propriedade e governança as organizações precisam para prosperar em uma sociedade colaborativa?”; (5) “O (presente) Futuro do Trabalho” com a questão norteadora: “O que vem depois dos empregos no mundo pós-industrial?” e (6) “Aprender & Educar nossas identidades” com a provocação: “Como podemos aprender, criar e construir nossas identidades?”. (FEST... 2016, trad.).

Em cada um dos dias de conferência, dois desses tópicos foram abordados em palestras, *workshops*, painéis e conversas onde empreendedores, pesquisadores, escritores, inovadores e outros líderes de empresas, ONGs, associações e universidades

³⁵ Uma versão estendida da edição de 2016 do OuiShare Fest de Paris, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo F.

³⁶ “Depois da corrida do ouro” (tradução nossa).

expuseram suas ideias. Entre as mais de 150 atividades da programação, se destacaram as 34 palestras de quinze minutos cada que percorreram todos os temas, 54 *workshops* práticos e 25 painéis. A maior parte das atividades contou com convidados externos à organização Ouishare. Durante a programação, os participantes também tiveram momentos de conexão e vivência de experiências estéticas como intervenções e performances artísticas e apresentações musicais com a participação de 24 artistas (OUISHARE FEST, 2017, trad.). Algumas fotografias das atividades podem ser vistas na figura 27, abaixo.

Figura 27 – Atividades do Ouishare Fest Paris 2016



Fonte: Flickr do Ouishare³⁷: adaptado pelo autor.

A maior parte das palestras e dos painéis foram registrados em vídeo e estão disponíveis no Ouishare TV³⁸. Assim, os diversos atores do ecossistema criativo que não puderam estar presentes no evento, e demais interessados, podem assistir.

O Ouishare Fest traz para o ecossistema criativo do Ouishare uma grande quantidade de informações, através de uma diversidade de assuntos que são abordados

³⁷ Disponível em: < <https://goo.gl/HNTjAq>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

³⁸ Disponível em: < <https://www.youtube.com/user/OuishareTV/playlists>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

pelos mais diferentes indivíduos que se encontram fora do ecossistema criativo do OuiShare. Esses temas estão alinhados com a atuação da organização e conversam com o contexto da organização quanto à Economia Criativa, mas trazem leituras diferentes deste contexto. Essas são áreas de discussão que exploram as fronteiras do tema, trazem novos aprendizados à organização e alimentam o ecossistema criativo com fluxos de informação externos a ela.

O evento não se trata de uma pesquisa, nos moldes mais comuns das pesquisas em design que resultaria em algum tipo de dispositivo como um dossiê, mas de uma experiência intensa de troca com outros atores, de outros ecossistemas. Os muitos dados de estudo que dali resultam ficam distribuídos na rede a partir dos mais diversos dispositivos, vídeos, publicações e relatos dos participantes. O que se observa é que dispositivos como esses mantêm abertas as estruturas do ecossistema criativo e produzem as perturbações necessárias para afastá-lo da ordem. Alimentar o ecossistema criativo requer dispositivos dos mais diversos, aqueles de pesquisa que são comuns ao design, ou novos como eventos como este.

3.2.3 Especulação de realidades alternativas e futuros preferíveis

Os autores Dunne e Raby (2013, p. 15, trad.) apresentam um extenso trabalho de compreensão sobre o design como forma de especular como as coisas poderiam ser, a propósito chamado de Design Especulativo pelos autores. A obra de título *Speculative Everything*, lançado em 2013, organiza os mais de vinte anos de prática e pesquisa dessa abordagem do design. Na referida obra, os autores atribuem ao design especulativo o seguinte propósito:

Esta forma de design prospera na imaginação e visa abrir novas perspectivas sobre o que é chamado *wicked problems*, para criar espaços de discussão e debate sobre formas alternativas de ser e para inspirar e encorajar a imaginação das pessoas a fluírem livremente. Especulações de design podem atuar como um catalizador para coletivamente redefinirmos nossos relacionamentos com a realidade.

O design especulativo, diferente de outras áreas como a Futurologia, não busca antecipar o futuro a partir de análises de tendências e dos sinais que podem identificar características do futuro. O que se pretende é usar futuros possíveis como uma “ferramenta para melhor entender o presente e discutir que tipo de futuro as pessoas querem, e claro, o que as pessoas não querem.” (DUNNE; RABY, 2013, p. 16, trad.). O que interessa não é tentar adivinhar o futuro, mas usar o design para motivar a

discussão e o debate para, coletivamente, definir futuros preferíveis para um determinado grupo de pessoas – aqui se insere o ecossistema criativo. O futuro preferível é aquele que está entre o futuro plausível e o provável.

Essa abordagem no design está associada diretamente ao design conceitual cujo as ideias e o seu potencial semântico são as características mais importante. O design conceitual “celebra sua irrealidade e tira vantagens de ser feito de ideias” (DUNNE; RABY, 2013, p. 27, trad.) a partir da experimentação estética e uma maior liberdade de expressão do designer, por isso, os dispositivos ganham toda sorte de formas, materiais ou não.

No entanto o design conceitual, bem como o design especulativo, não se caracteriza como uma disciplina, mas pela sua transversalidade entre as diversas especializações do design. O design pode buscar inspiração e utilizar as muitas ferramentas disponíveis na arte, e em áreas como o cinema, a literatura e até mesmo da ciência, para imaginar e criar dispositivos com o fim especulativo. Dispositivos de todos os tipos, artefatos materiais, performances, vídeos, instalações, maquetes e protótipos funcionais, plataformas digitais, eventos, entre muitos outros.

O design estratégico costuma usar cenários para esse fim, mas os autores alertam que “eles precisam ser necessariamente provocativos, intencionalmente simplificados e ficcionais.” (DUNNE; RABY, 2013, p. 16, trad.). Características que diferem dos cenários orientados pelo design, de que falam Manzini e Jégou (2004). Dunne e Raby (2013) afirmam que a natureza ficcional é necessária para deslocar o observador de sua realidade e liberar sua imaginação para, momentaneamente, esquecer-se de como as coisas são e imaginar como elas poderiam ser.

Semear dispositivos no ecossistema criativo que provoquem os atores a especular realidades alternativas e outros futuros, mesmo aquelas que não se mostram viáveis, contribui para inspirar a imaginação sobre a própria realidade da organização, dos atores e dos dispositivos que produzem. Tais dispositivos podem levar a muitos questionamentos e interpretações criativas, à expressão das multiplicidades dos atores e, conseqüentemente, ao dissenso, ao confronto e ao diálogo no ecossistema criativo. Por isso, usar o design para especular realidades alternativas e futuros preferíveis é potente para perturbar o ecossistema criativo e conduzi-lo à zona dialógica e criativa de não-equilíbrio.

O Slow Food Internacional em parceria com o Indigenous Partnership for Agrobiodiversity and Food Sovereignty (Indigenous Partnership) e o North East Slow Food and Agrobiodiversity Society (NESFAS) promoveram, no mês de novembro de 2015, a segunda edição do evento internacional Indigenous Terra Madre, na cidade de

Shillong (Meghalaya, Índia), com o nome de International Mei-Ramew 2015. Estiveram presentes cerca de 600 representantes de mais de 170 comunidades indígenas de 62 países, de todos os continentes, durante cinco dias para refletir e debater, junto com cientistas e líderes políticos, o tema: “O futuro que nós queremos: Perspectivas e Ações Indígenas” (INDIGENOUS TERRA MADRE, 2016a, n.p., trad.). Esse encontro teve um objetivo em destaque: especular modos alternativos de produzir e consumir alimento e imaginar um futuro preferível a partir da perspectiva dos povos indígenas.³⁹

No encontro, os indígenas puderam “mostrar seus conhecimentos tradicionais, habilidades e práticas sustentáveis que salvagam os recursos naturais e contribuem para um sistema resiliente de alimentos que promove um futuro mais humano para um mundo diverso” (INDIGENOUS TERRA MADRE, 2016a, n.p., trad.). Eles também refletiram sobre a evolução das questões agroecológicas e alimentares dos povos indígenas e buscaram desenvolver as capacidades de promover um alimento que seja bom para quem cultiva e para o planeta.

O evento foi uma ocasião especial para celebrar a diversidade cultural e biológica das comunidades indígenas - expressa nas canções, danças, vesturário e folclores, bem como nos sistemas alimentares - e ouvir as vozes, que são tradicionalmente marginalizadas, de jovens, mulheres, agricultores, pastores, caçadores-coletores e pescadores indígenas que participaram ativamente das deliberações do encontro (INDIGENOUS TERRA MADRE, 2016a). A experiência fica expressa nas palavras registradas pelo Slow Food Brasil (2016c, n.p.), que mandou representantes em conjunto com algumas comunidades indígenas brasileiras para evento:

Mais do que nunca ficou evidente que o futuro da humanidade deverá ter bases diferentes das bases atuais, e deverá se preocupar muito com os indígenas, as mulheres, os jovens, os idosos: enfim, todos os grupos que, no mundo da alta finança, não são levados em conta. Mas são eles que nos indicam o futuro sustentável do planeta.

As deliberações ficam claras no documento ‘Declaração de Shillong’, escrito conjuntamente pelos diversos representantes das comunidades indígenas durante o evento e nos meses subsequentes. O documento está disponível em cinco idiomas para toda a rede de atores do Slow Food. Nele ficam expostos vinte e quatro compromissos e propostas de ação, que foram consenso entre os representantes, e que foram discutidas durante e depois do evento (DECLARAÇÃO... 2016).

³⁹ Uma versão estendida da descrição do *Indigenous Terra Madre*, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo G.

A programação do evento foi marcada por três objetivos: (a) a celebração do alimento; (b) a discussão inclusiva e (c) as performances culturais. Os dias foram marcados pela celebração da diversidade através de apresentações culturais das comunidades locais. Entre as atividades de maior destaque estão as sessões plenárias, no total de seis, e sessões temáticas, no total de quinze. Os temas trabalhados por pesquisadores, líderes indígenas e representantes de organizações que trabalham o tema foram: (1) “Promovendo sistemas alimentares locais para o futuro que queremos”; (2) “Compreendendo o bem-estar e o futuro que nós queremos”; (3) “Construindo pontes entre o setor privado e as comunidades indígenas através do turismo responsável”; (4) “Segurança nutricional e sistemas alimentares locais: aprendizagem com sociedades matriarcais”; (5) “Apoiando a agroecologia e a agrobiodiversidade para o futuro da comida” e (6) “Mudanças climáticas: vozes indígenas para o campo” (INDIGENOUS TERRA MADRE, 2016b, n.p., trad.). A figura 28 apresenta algumas fotografias das atividades do evento.

Figura 28 – Fotografia do Indigenous Terra Madre 2015



Fonte: *Daily Digest* do Indigenous Terra Madre⁴⁰: adaptado pelo autor.

⁴⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/ZekzDF>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

O último dia do Indigenous Terra Madre 2015 foi de celebração da comida com um festival gastronômico, Mei-Ramew Food Festival, aberto ao público. As diversas comunidades indígenas puderam apresentar e vender seus alimentos e artesanatos, e festejaram com danças, músicas e apresentações folclóricas, entre outras experiências promovidas pelos organizadores (INDIGENOUS TERRA MADRE, 2016b).

Todo o evento foi amplamente documentado com fotografias, vídeos e atualizações diárias. Entre os registros feitos, um vídeo tem maior destaque porque, além de documentar o evento, constrói uma narrativa ao redor do tema. O vídeo *'The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions'* foi produzido pelo Slow Food e apresenta, a partir de entrevistas com os participantes e imagens que demonstram a diversidade, cultural e biológica, dos alimentos e das comunidades indígenas promovidas no evento, as visões que baseiam o futuro do alimento segundo as comunidades indígenas, discutidas durante os cinco dias de evento. O vídeo é composto de imagens capturadas durante o evento e de registros da cidade de Meghalaya, Nordeste da Índia (THE FUTURE... 2016). Algumas imagens do vídeo podem ser vistas na figura 29, abaixo.

Figura 29 – Video *The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions*



Fonte: *The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions*⁴¹: adaptado pelo autor.

Em um cenário mundial em que líderes políticos, cientistas e organizações, tais qual o Slow Food, discutem maneiras mais sustentáveis de cultivar alimentos, o exercício de pensar um futuro para o alimento a partir das vozes dos povos indígenas

⁴¹ Disponível em: <<https://goo.gl/soqpB3>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

torna-se essencial para refletir sobre a condição presente da produção de alimentos. O futuro do alimento imaginado, debatido e experimentado pelas centenas de pessoas, entre elas representantes de mais de cem comunidades indígenas de todo o mundo que participaram do Indigenous Terra Madre 2015, é um cenário preferível acerca do tema e gera reflexões sobre como os alimentos são produzidos e consumidos em todo o mundo. A partir deste futuro imaginado, é possível especular como poderiam ser formas mais sustentáveis de produção de alimentos e, assim, inspirar e encorajar a imaginação dos atores do ecossistema criativo do Slow Food a produzir dispositivos que transformem o modo como as pessoas lidam com a comida.

É preciso reconhecer que este não é um exemplo de design especulativo, tal qual Dunne e Raby (2013) apresentam, mas que representa uma tentativa, de sucesso, da organização Slow Food de produzir dispositivos para a especulação de futuros possíveis e realidades alternativas.

Dispositivos como os que foram analisados e discutidos neste tópico destacam três objetivos estratégicos que mostram ser bons para perturbar o ecossistema criativo. Foram abordados dispositivos que visam a criar espaços para o diálogo de modo agonístico entre os atores da rede. Também foram apresentados dispositivos que visam a alimentar o ecossistema criativo com informações do ambiente externo com pesquisas de todos os tipos e outros dispositivos que visam a especular realidades alternativas e futuros preferíveis para encorajar o diálogo criativo entre os atores. No entanto, é preciso reconhecer que esses não são os únicos.

Quando semeados, esses dispositivos criam as condições do ecossistema criativo se manter aberto aos fluxos que trazem caos, crises e incertezas que provocam e conduzem os atores ao dissenso, ao embate, à digladição e ao diálogo. Essas são condições necessárias para a transformação dos atores e seus desejos e, conseqüentemente, do ecossistema criativo. Tais dispositivos são generativos e produzem relações criativas porque chamam os atores a produzir respostas às perturbações. Dessa forma, o ecossistema criativo se afasta da ordem total, para a zona dialógica e criativa de não equilíbrio. Nessa zona, o caos e a ordem, a abertura e o fechamento, produzem-se mutuamente. Enquanto perturbam o ecossistema criativo, os dispositivos para esse fim produzem também a negociação dos atores em rede que procuram motivos para colaborarem. É do dissenso que nasce o consenso, que é sempre temporário. Essas são as condições desejadas aos ecossistemas criativos em processos de design estratégico.

3.3 Dispositivos que visam a aprendizagem

A Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo fica completa com o processo de cognição, a qual, baseado nas propostas de Capra (1996), é o processo vital, que possibilita os outros dois processos aqui expostos – o de abertura e o de fechamento. A cognição caracteriza-se pelo conjunto de processos que conduzem à aprendizagem os elementos do ecossistema cujo as consequências são transformar fluxos de caos em inovação e, assim, produzir-se em *autopoiesis*. De modo que, o que interessa aqui é a produção e semeadura de dispositivos que potencializem os processos de aprendizagem do ecossistema criativo.

A cognição está relacionada diretamente à conectividade – “capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os seus componentes” (CASTELLS, 1999, 232), uma vez que os processos de aprendizagem são proporcionados pela interação entre os atores em rede. Ela é marcada pela negociação constante entre os envolvidos, e por isso “a disponibilidade de aceitar e escutar a divergência, “[...] é uma abordagem interior que se esquivava da certeza, da singularidade, da correspondência do conhecido e, neste deslocar-se obliquamente, se aprende.” (MAURI, 1996, p.42, trad.).

Paralelamente, a conectividade é caracterizada pela capacidade de os atores produzirem e trocarem informações entre si. De modo que, sobressaem ecossistemas criativos que potencializam as suas capacidades de produzir, organizar, processar e distribuir informações com eficiência, ou seja, movimentar o conhecimento entre os atores em rede (CASTELLS, 1999).

Vale ressaltar que, em processos de design estratégico – caracterizados pela complexidade das relações - o aprendizado acontece no mesmo espaço de tempo que a ação. A aprendizagem se sobrepõe com as práticas. Enquanto enfrenta as situações de incerteza, o ecossistema criativo aprende ao agir e assim transforma, individualmente e coletivamente, o modo na qual lida com determinadas situações (MAURI, 1996). Trata-se de processos intuitivos de “reflexão na ação” (SCHÖN, 2000).

Por isso, Mauri (1996) enfatiza que o erro é parte constante e desejada para a aprendizagem em processos de design estratégico. Ele passa a ser tratado como uma oportunidade e não como um risco a ser evitado. Errar, e aprender com ele, permite a transformação dos atores, a aprendizagem sobre os processos vividos. Estas são características dos processos de design que costuma a usar o erro desde cedo a partir da construção de protótipos que têm esse fim.

A partir dessas análises, é possível destacar três diferentes objetivos aos dispositivos de design produzidos para conduzir ao aprendizado o ecossistema criativo: (1) movimentação do conhecimento no ecossistema criativo; (2) promoção da intuição dos atores em rede. Eles estão representados na figura 30, abaixo.

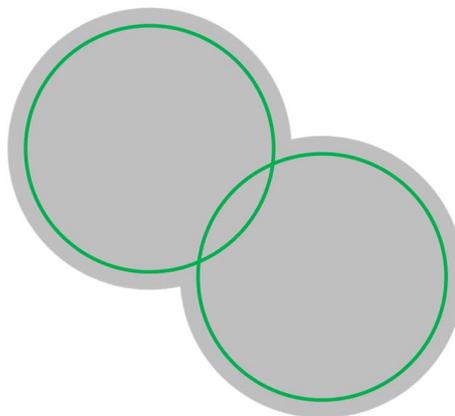
Figura 30 – Objetivos estratégicos aos dispositivos que visam a aprendizagem



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dispositivos, no entanto, ficam melhor representados como na figura 31 abaixo.

Figura 31 – Dispositivos que visam a aprendizagem do ecossistema criativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os objetivos estratégicos mencionados serão discutidos e exemplificados a seguir e devem inspirar as operações de design que visam a produzir e semear dispositivos com o intuito de potencializar a aprendizagem no ecossistema criativo.

3.3.1 Movimentação do conhecimento no ecossistema criativo

Destacam-se, aqui, as capacidades do design de produzir dispositivos para a gestão do conhecimento no ecossistema criativo. O objetivo é movimentar o conhecimento entre os diversos atores em rede. A intenção não é controlar o conhecimento, mas dar as condições para sua produção, organização, processamento e distribuição pelos atores do ecossistema criativo.

Autores como Davenport e Prusak (1998) salientam que é a geração, a codificação e a transferência do conhecimento que caracterizam os processos de gestão do conhecimento em organizações. Esses autores enfatizam que o principal meio de geração de conhecimento é a interação entre organização e seus ambientes externos. Assim, são os fluxos de caos que transformam os objetivos autônomos do ecossistema criativo que conduzem ao aprendizado os atores em rede e, dessa forma, conduzem ao aprendizado o ecossistema criativo. No entanto, ganhar eficiência requer gerir o processo.

De acordo com autores acima citados, o denominador comum a todos os esforços para a geração de conhecimento é a alocação de tempo e espaço para a criação ou aquisição de conhecimento. Espaço, aqui, não significa somente espaços físicos dedicados – como laboratórios - e sim ambientes onde a conexão entre os diversos atores se efetiva, espaços de encontro e troca.

A codificação significa apresentar o conhecimento de modo acessível e aplicável. Transforma o conhecimento em códigos que sejam compreendidos pelos diversos atores, os quais devem ser o mais claro, portátil e organizado possível. Nesse sentido, o conhecimento pode ser categorizado, descrito, mapeado, modelado, estimulado e transformado em regras e receitas que tornam explícito o conhecimento tácito, e, assim, mais fáceis de serem distribuídos (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). Logo, o design pode produzir dispositivos para criar espaços para a criação de conhecimento, a codificação dele e a sua transferência entre os diversos atores em rede.

A transferência de conhecimento, seja espontânea ou estruturada, se dá pela conversa (DEVENPORT; PRUSAK, 1998), ou seja, pela relação entre os atores, e por isso é determinado pela capacidade estrutural do ecossistema criativo de facilitar a comunicação entre seus atores, a conectividade da rede (CASTELLS, 1999). Vale ressaltar que, em se tratando de ecossistemas criativos, as relações entre os atores se estabelecem de maneira rizomática e acontecerão independentemente de qualquer iniciativa que o incentive. No entanto, elas podem ser potencializadas, sempre levando

em consideração a distribuição dessa rede e que o conhecimento não deve ficar armazenado em estruturas centralizadoras.

Dessa forma, as operações de design podem produzir dispositivos que visem aumentar a conectividade, de modo distribuído, entre os atores, seja através de dispositivos mediadores das relações entre os atores em rede, digitais ou analógicos, seja por dispositivos que produzam o encontro destes atores, como, por exemplo, a execução de *workshops* criativos.

Para aumentar a conectividade, o design pode contribuir também para o levantamento dos envolvidos na rede, a partir do uso de ferramentas como o mapa de atores. Tal ferramenta permite aos participantes de um projeto visualizar os diferentes atores da rede e suas conexões cujo a representação visual possibilita um olhar reflexivo e crítico sobre a rede e seus atores. Com o uso dessa ferramenta é possível visualizar os atores em suas funções, as conexões existentes e as que precisam ser estabelecidas, os atores-chave entre *clusters*, os tipos de relações estabelecidas nas conexões, entre outras coisas. Com isso, podem projetar as interações entre os atores visando a melhorias entre as relações. (SCHIFFER, 2016).

O OuiShare utiliza muitos dispositivos para movimentar o conhecimento no ecossistema criativo. Já foram mencionados no capítulo 3.1.1, nas páginas 59 e subsequentes, o Ouiki e o *website* oficial como repositórios de informações. Também já foram citados o grupo do Loomio, capítulo 3.2.1 nas páginas 90 e demais, como espaço de diálogo. A organização usa ainda outras ferramentas de comunicação *online*, um deles o Slack, usado para conectar e concentrar as conversas entre seus atores e aplicativos para a distribuição de arquivos e documentos entre os atores, entre eles o Flickr para fotografias, o Youtube para vídeos e o Google Drive para demais tipos de documentos.

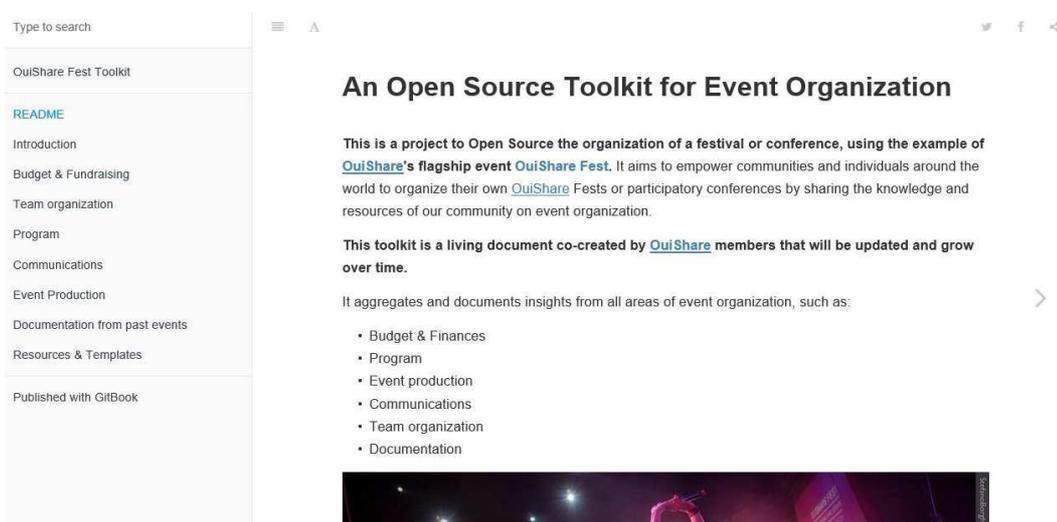
No entanto, um dispositivo se destaca em demonstrar como o OuiShare busca, incessantemente, movimentar o conhecimento no ecossistema criativo. Essa prática está alinhada aos valores da organização e é constantemente discutida dentro da rede que opta pela abertura total dos processos aos diversos atores do ecossistema criativo e para os demais interessados. Nesse intuito, o OuiShare decidiu organizar e distribuir o conhecimento gerado a partir da experiência de produção de seu principal evento, o OuiShare Fest, e criou o dispositivo OuiShare Fest *Toolkit*⁴².

O OuiShare Fest Toolkit é uma publicação *open source* que consiste em um *toolkit* para organização de eventos. O *toolkit* é destinado aos atores do ecossistema

⁴² Uma versão estendida da descrição do OuiShare Fest *Toolkit*, com a adição de mais imagens, pode ser vista no anexo H.

criativo que, por ventura, venham a organizar o próprio OuiShare Fest localmente, assim como para qualquer outra pessoa que gostaria de usar o *toolkit* para o desenvolvimento de seu projeto. O OuiShare Fest Toolkit é um documento vivo, em constante atualização pelos atores do OuiShare e que deve crescer no decorrer do tempo (OUISHARE, 2016d). Ele foi cocriado no GitBook, uma ferramenta digital *online* que facilita a criação de documentos e publicações textuais colaborativamente e permanentemente aberto (GITBOOK, 2016). A publicação é dividida em oito capítulos que podem ser acionadas através de um menu de navegação que fica na lateral do documento. A figura 32 apresenta a visão geral da página inicial da publicação.

Figura 32 – Página de navegação do *OuiShare Fest Toolkit*



Fonte: OuiShare (2016d).⁴³

O primeiro capítulo do OuiShare Fest Toolkit, ‘*Introduction*’, descreve o objetivo do documento e, em três subseções, apresenta o OuiShare Fest, com um pequeno histórico e dados relativos ao evento, descreve a metodologia empregada na criação do documento e traz sugestões para aqueles que querem contribuir com a publicação. Os capítulos seguintes são: ‘*Budget & Fundraising*’, sobre as questões relacionadas ao orçamento, à angariação de fundos e à gestão de parcerias; ‘*Team organization*’, aborda a organização das equipes de trabalho, tanto na fase de produção anteriores ao evento quanto no dia do evento, os papéis de cada um e as questões relacionadas aos voluntários, incluindo um endereço para o acesso do mapa de atores do OuiShare Fest 2016. (OUISHARE, 2016d). O mapa de atores pode ser visto na figura 33.

⁴³ Disponível em: < <https://ouishare.gitbooks.io/ouishare-fest-toolkit/content/>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

Figura 34 – Templates e exemplos do *OuiShare Fest Toolkit*

The image displays three overlapping spreadsheet templates from the OUI SHARE FEST TOOLKIT. The top spreadsheet is a production schedule for Monday, Tuesday, and Wednesday, showing time slots and activities. The middle spreadsheet is a 'TICKET PROJECTIONS' table with columns for 'PRICE per Unit NET', 'EST.', 'HIGH', and 'REAL' for various ticket types. The bottom spreadsheet is a 'PARTNERSHIP PARTNERS' table with columns for 'GRAND PARTNER', 'INTEGRATOR', 'CONNECTOR', 'INNOVATOR', and 'CONTRIBUTOR'.

Fonte: *OuiShare Fest Toolkit*.⁴⁵

Fica exposto neste dispositivo um esforço muito grande em movimentar o conhecimento desenvolvido no ecossistema criativo do OUI SHARE. Fica caracterizado que as diferentes equipes produzem conhecimento e, a partir de iniciativas como essa, trocam-no entre si. Porém, ainda mais importante é a compreensão da organização do trabalho em rede e a necessidade de fazer chegar aos diversos atores de seu ecossistema criativo os conhecimentos que são gerados durante a produção do seu principal evento, o OUI SHARE FEST. Dessa forma, foram possíveis a produção de outros eventos do mesmo tipo em cidades diferentes, como Barcelona e Rio de Janeiro, com equipes de produção locais e distintas do OUI SHARE FEST Paris. Além disso, a abertura de todo o conhecimento gerado na organização permite que outras iniciativas se desenvolvam no mundo inteiro, independentes do OUI SHARE. A abertura, no entanto, permite também o contrário, que outras iniciativas contribuam, a partir de suas experiências e através de comentários, no aprendizado do OUI SHARE.

O dispositivo do OUI SHARE analisado traz as características de conexão, geração, codificação e transferência de conhecimento que são ricas à gestão do conhecimento entre os atores em rede da organização. Assim, caracterizam-se como dispositivo para a movimentação do conhecimento no ecossistema criativo. No entanto, outros muitos poderiam ter sido citados. O design deve produzir dispositivos dos mais diversos para este fim, seja para conectar os atores em rede, ou para codificar, ou para transferir o conhecimento entre eles.

⁴⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/taEe91>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

3.3.2 Promoção da intuição dos atores em rede

O processo de design estratégico é marcado pela prática de projeto coletivo e só é possível na consciência de que a experiência e o conhecimento tácito dos atores em rede serão demonstrados e tornam-se essenciais para as relações criativas que ali se desenvolvem. Esses indícios apontam para o fato de que o designer precisa trabalhar de modo a possibilitar aos atores em rede atuar intuitivamente, usando sua experiência e conhecimento tácito. As teorias de Schön (2000) sobre o conceito de reflexão-na-ação, junto com o que propõem Sanders e Stappers (2014) sobre codesign, podem auxiliar na compreensão de como produzir dispositivos para este fim.

Ao abordar a reflexão-na-ação, Schön (2000, p. 29) parte da premissa de que o talento artístico é inerente ao profissional, ou seja, a qualquer ator da rede do ecossistema criativo. O autor traz o entendimento sobre talento artístico como “uma variante poderosa e esotérica do tipo mais familiar de competência que todos nós exibimos no dia-a-dia, em um sem número de atos de reconhecimento, julgamento e performance habilidosa.” Para o autor, esses conhecimentos, que são tácitos, não são fáceis de serem descritos, ou até mesmo de considerá-los conscientemente. O conhecimento tácito vem na ação. Um artífice, quando maneja suas ferramentas de maneira habilidosa, não consegue explicar à altura de seus atos, se questionado sobre como o faz. O modo com que o artífice opera carrega, além de uma capacidade técnica, que pode até ter sido aprendida através de uma capacitação, um conhecimento tácito sobre “apreciar, diretamente e sem raciocínio intermediário, as qualidades dos materiais que aprendemos através das sensações tácitas da ferramenta em nossas mãos.” (SCHÖN, 2000, p. 30).

Em processos coletivos transdisciplinares, os talentos artísticos individuais de cada ator entrelaçam-se para criar uma nova inteligência coletiva (MAURI, 1996). O que dificulta esse processo é o fato de que o talento artístico, assim como todo conhecimento tácito, está relacionado diretamente ao conhecer-na-ação, ou seja, que faz o indivíduo agir intuitivamente e que não pode ser traduzido em palavras (SCHÖN, 2000). Esse fato aponta o desafio de tornar visível o conhecimento tácito entre os participantes de um grupo. Processos colaborativos de design requerem ferramentas que extrapolem o campo das palavras, faladas ou escritas, para que o conhecimento tácito seja vivenciado coletivamente. De outro modo, pode-se observar um outro desafio que assim se expressa: o conhecimento tácito de cultura de projeto do designer precisa ser explicitado aos outros atores do processo de codesign que não tem o domínio da prática do projeto.

O processo da reflexão-na-ação dá-se durante a ação em que e tomam decisões sem a necessidade de parar para análises (SCHÖN, 2000). As decisões surgem do conhecer-na-ação (prévio e intuitivo), em resposta aos estímulos do processo (surpresas), e levam a resultados momentâneos que conduzem a novas decisões. Fica marcado que, em processos de design estratégico, são necessários espaços para experimentar a ação coletivamente, considerando a diversidade de atores que trabalham juntos. Através de ferramentas que permitam a reflexão-na-ação, o ecossistema criativo poderá desenvolver conhecimentos próprios que virão a ser importantes para o processo. É nesse sentido que surge mais um desafio às operações de design para este fim que é conduzir o grupo para uma prática de ação que permita, de modo coletivo, a reflexão-na-ação.

Para buscar indicações de respostas para os quatro desafios que as ideias de reflexão-na-ação de Schön (2000) impõem aos processos colaborativos de design, trouxe o entendimento de Sanders e Stappers (2014) para o processo de codesign. Para esses autores, o codesign, como prática projetual, deve ser um constante ato de *making*, compreendendo o fazer como um ato criativo que envolve a construção e transformação de significados. O *making* está presente não somente em etapas mais avançadas do processo, mas desde as etapas iniciais e está relacionado diretamente às atividades práticas. Essa compreensão de que atividades práticas devem permear todo o processo de codesign podem trazer luz aos desafios aqui levantados sobre a prática em processos de design estratégico que permita a reflexão-na-ação. Ainda segundo Sanders e Stappers (2014), o *making* possui três abordagens: *probes*, *toolkits* generativos e protótipos, abaixo conceituadas:

- *Probes* (sondas estimuladoras): materiais que são projetados para provocar ou extrair respostas dos atores do processo, em que se espera extrair reações intuitivas dos participantes sobre determinadas questões. Podem ser feitos de diversas formas, usando diferentes tipos de recursos (visuais, vídeos, diários);
- *Toolkits*: set de ferramentas generativas que são usados a fim de facilitar e guiar o processo de design junto aos demais atores. As ferramentas são escolhidas de acordo com o projeto e com a equipe e devem ser facilmente compreensíveis, usando componentes dinâmicos (imagens, palavras, frases);
- Protótipos: manifestações físicas que dão forma a ideias e conceitos para explorar sua viabilidade e provocar novas interpretações sobre a ideia no

grupo. Possui uma extensa gama de variações (*sketches*, prototipagens com papel, *storyboard* etc.).

Se confrontadas as abordagens do *making* no processo de *codesign* e os desafios trazidos anteriormente, pode-se perceber que o processo de *making*, proposto por Sanders e Stappers (2014), contempla, ao menos em parte, os desafios identificados. *Probes* pode ajudar no processo de tornar visível o conhecimento tácito entre os participantes, porque extrapolam o uso de palavras para extrair, a partir de estímulos, respostas intuitivas a questionamentos que podem gerar *insights* para o processo. *Toolkits* generativos podem ser usados pelos designers para facilitar o processo criativo, eles explicitam o conhecimento de cultura de projeto para os demais atores do ecossistema criativo que não têm domínio da prática de projeto. Eles produzem o diálogo entre os atores em uma dinâmica de projeção. Protótipos permitem ao grupo “pensar com as mãos” e os conduzem para uma prática de ação que permite a reflexão-na-ação.

Para se desenvolver como organização em rede descentralizada e produzir relações criativas mais produtivas entre seus atores, o Ouishare trabalhou com protótipos para fazer que seus atores se percebam na prática enquanto testam uma nova funcionalidade pretendida para um de seus canais digitais de diálogo. A experiência foi relatada pela *Connector* Francesca Pick, responsável por conduzir a aplicação do protótipo, em três diferentes artigos publicados no Ouishare Magazine intitulados: ‘*Decentralizing (part of) ouishare with blockchain: experiment 1*’, ‘*How to slowly lose control: decentralization experiment 2*’ e ‘*Between friction and seamlessness: ouishare decentralization experiment, chapter 3*’. Estes artigos foram escritos durante a experiência e organizam e apresentam os principais aprendizados construídos pelos atores que participaram.

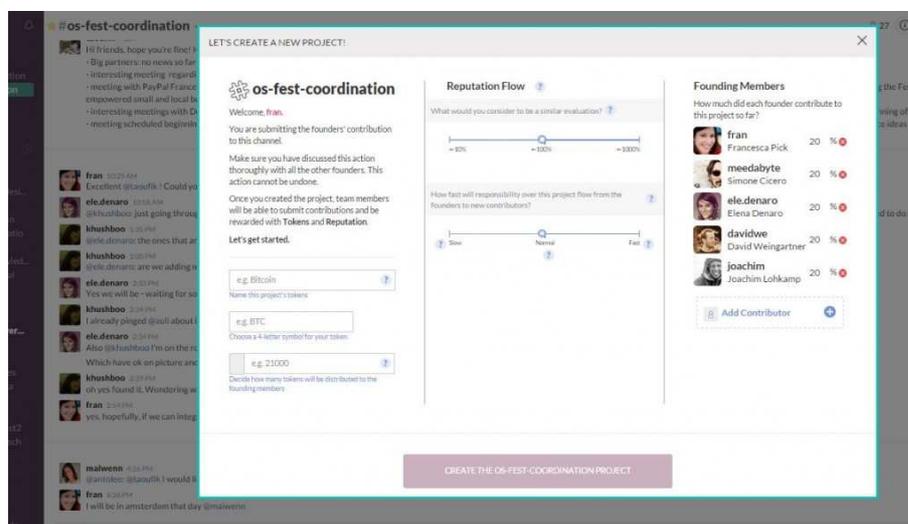
Segundo os relatos, a provocação que levou a configuração e aplicação do protótipo foi o desejo corrente, entre grande parte dos atores mais conectados à rede do Ouishare, de buscar formas de descentralizar, ainda mais, a organização. Este desejo levou aos desafios encontrados, nos últimos anos, relacionados “à tomada de decisões, transparência, governança e distribuição de valor” (PICK, 2015, n.p., trad.) e a coordenação distribuída e sem hierarquia. Somado a isso, tem crescido, entre estes atores, a vontade de experimentar novas tecnologias relacionados ao *blockchain*. O *blockchain* é assim resumido por Pick (2015, n.p., trad.): “Esta nova tecnologia conta com uma rede descentralizada de computadores que registram ações individuais de forma distribuída, possibilitando a coordenação em uma escala global sem autoridade

ou hierarquia central.”. Destes pontos, uma pergunta problema se destaca: “Mas o que significaria realmente usar blockchain para descentralizar o OuiShare?”.

A partir destas provocações, foi proposto a aplicação de um protótipo da tecnologia denominada Backfeed como uma extensão integrada na ferramenta Slack, usado pelo OuiShare para a comunicação entre seus atores. O início da experiência com o Backfeed pelo OuiShare foi um *workshop* de dois dias durante o OuiShare Fest Paris de 2015. Nesta ocasião foi possível definir que os testes deveriam ser feitos com a descentralização no processo de definição da programação da edição seguinte do OuiShare Fest. Ficou determinado que este poderia ser um bom exercício para experimentar formas mais descentralizadas e mais fáceis de seus membros contribuírem para um projeto e de ser reconhecidos pelo valor que proporcionam à rede. Isso fica claro nas duas dimensões percebidas como importantes para a experiência, expostas da seguinte forma: “tornar as contribuições mais visíveis e proporcionar transparência documentando-as, e permitir que os contribuintes construam uma reputação através das suas ações através da avaliação da sua contribuição por outros na comunidade.”. (PICK, 2015, n.p., trad.).

Depois do *workshop* inicial sobre o Backfeed, a equipe sabia que precisava, o quanto antes, trabalhar na prática com a extensão na ferramenta Slack para sentir e aprender enquanto vivencia a experiência. Por isso, ainda sem compreender muito bem os conceitos por trás da tecnologia do *blockchain* e todas as funcionalidades e aplicações possíveis do Backfeed na organização OuiShare, iniciou-se o uso efetivo da extensão. O protótipo ganhou forma e passou a ser utilizado pela rede. A figura 35, abaixo, apresenta um *printscreen* da extensão do Backfeed no Slack.

Figura 35 – Extensão do Backfeed no Slack



Fonte: Pick (2016a, n.p.).⁴⁶

Na extensão do Backfeed no Slack, foi criado um canal para a curadoria da programação do OuiShare Fest. O protótipo permitiu a execução de duas diferentes experiências. A primeira experiência consistiu em pedir a rede de *Connectors* que enviassem e avaliassem ideias para as questões-chaves que o OuiShare Fest deveria abordar em sua programação na edição de Paris de 2016. Durante uma semana, os atores deveriam contribuir utilizando, especificamente, a extensão do Backfeed no Slack. O objetivo era o de familiarizar a equipe com o protótipo a partir do envio e da avaliação das ideias. O resultado foi surpreendente. Diferente do que se suspeitava, as contribuições foram menores que em outras atividades anteriores. Aparentemente, o fato de passar por uma avaliação e, conseqüentemente, pela construção de reputação, afastou dos atores a vontade de contribuir com ideias iniciais. No relato, Pick (2016b) afirma que alguns atores sentiram medo de ser avaliados e preferiram não contribuir a não ser que achassem que suas contribuições seriam perfeitas.

Desde o início foram previstas falhas e, principalmente, muitas dúvidas e perguntas sem respostas. Elas ficam especialmente expostas no relato de Pick (2015, n.p., trad.) abaixo:

Uma vez que esta é a nossa primeira experiência deste tipo, é difícil saber quais os resultados esperados. Claro que pode falhar. É o mais provável. E ainda há muitas perguntas sem resposta e medos (também ideologicamente enraizados) de que essa ferramenta pode encorajar novos comportamentos que não estejam alinhados com nossos valores. Mas com base nos *insights*, perguntas e preocupações da equipe que já surgiu durante nosso primeiro *workshop*, eu já posso ver que, independentemente, temos a oportunidade de aprender muito com essa experiência, seja sobre nossos valores, motivações, comportamentos de grupo e padrões de pensamento.

A segunda experiência consistia em usar a extensão do Backfeed para avaliar trabalhos concluídos. As tarefas concluídas no aplicativo Trello, usado pela organização para o gerenciamento de atividades, automaticamente acionavam a ferramenta Slack e ativava a criação de uma contribuição usando a extensão do Backfeed. Desta forma os atores podiam avaliar as tarefas de forma integrada no fluxo de trabalho. Segundo os relatos de Pick (2016b), uma outra barreira foi encontrada. Os participantes receavam em avaliar as demais contribuições de outros atores, porque não tinham informações e consenso sobre os parâmetros de avaliação. Da mesma forma, os participantes continuavam com medo de contribuir, porque sabiam que também estavam sendo avaliados.

⁴⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/9Sy9To>>. Acesso em 8 de fev de 2017.

As experiências com o protótipo levaram a muitos questionamentos. As principais questões estavam relacionadas a pergunta “O que parece um processo totalmente descentralizado?” (PICK, 2016a, n.p., trad.). Descentralizar os processos mostrou-se mais desafiador do que o esperado inicialmente e permitiu que os atores refletissem enquanto vivenciaram uma experiência real com o protótipo em questão. A experiência é especialmente descrita neste trecho do relato de Pick (2016a, n.p., trad.).

Este processo levantou mais e mais perguntas, poucas das quais podemos encontrar respostas. Não é de estranhar, então, que os *insights* mais valiosos adquiridos através deste experimento são as perguntas, frequentemente desconfortáveis e complexas, que enfrentou nossa equipe, que muitos das quais não poderíamos ter descoberto. As questões levantadas não eram apenas práticas, mas também de natureza ideológica, e, como tais, se aprofundam, abalando as próprias bases sobre as quais estamos.

Depois desta vivência, das aprendizagens e das práticas, a organização encontrou-se em uma situação de decidir continuar ou não usando e desenvolvendo o protótipo dentro da organização. Embora o desfecho dessa situação não esteja claro nos relatos de Pick, as experiências com o protótipo mostraram ser importantes para que os diversos atores que participaram se questionassem de um modo que não seria possível sem a prática. Os dilemas e os questionamento surgiram quando, na ação, os problemas, práticos e ideológicos, começaram a aparecer. A ação, nestes casos, foi marcada pela reflexão e pela intuição dos atores. A posterior análise feita por Francesca Pick organiza e resume as angústias e as aprendizagens demonstradas pelos atores durante as experiências, incluindo ela mesma.

Os dois objetivos estratégicos destacados nos exemplos debatidos foram os que se mostraram mais presentes na literatura de design estratégico. Nos estudos sobre organizações, a gestão do conhecimento assume uma posição de destaque e busca investigar como produzir, codificar e transferir conhecimento entre os atores que demonstram ser importantes para movimentar o conhecimento no ecossistema criativo. Também foi debatido como produzir dispositivos que visam a possibilitar a intuição dos atores em processos criativos coletivos a partir da reflexão-na-ação.

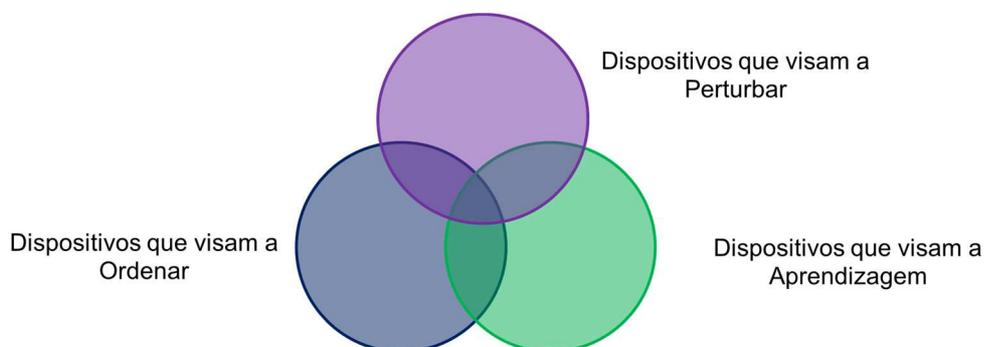
Os dispositivos para esse fim podem assumir formas muito diversas, mas sempre assumem um papel importante de facilitar e potencializar o aprendizado dos atores do ecossistema criativo e, conseqüentemente, dele próprio. A aprendizagem é característica das interações entre os atores em rede. Enquanto negociam seus desejos, incentivados pelos processos de abertura e fechamento, os atores apreendem. Esse processo, que é vital para o ecossistema, permite produzir inovação.

Foram apresentados separadamente os três processos de design no ecossistema criativo do design estratégico que formam a Trilogia proposta. Esses são dispositivos que visam a ordenar, a perturbar e a aprendizagem. No entanto esses processos não acontecem isoladamente, eles são correlacionados e produtores uns dos outros. Tendo ciência disso, o próximo capítulo traz um desenho da Trilogia que representa os processos de design no ecossistema criativo em processos de design estratégico. Neste capítulo também são feitas as últimas discussões da pesquisa.

3.4 O desenho da Trilogia

Depois de detalhar a Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo do design estratégico e exemplificá-los com dispositivos da organização OuiShare e Slow Food, fica ainda o desejo de representá-los em um desenho que possa orientar as operações de design. O diagrama inicial, que representa a Trilogia dos processos, foi apresentado na figura 1, no capítulo 3. Ela pode ser vista novamente na figura 36, abaixo.

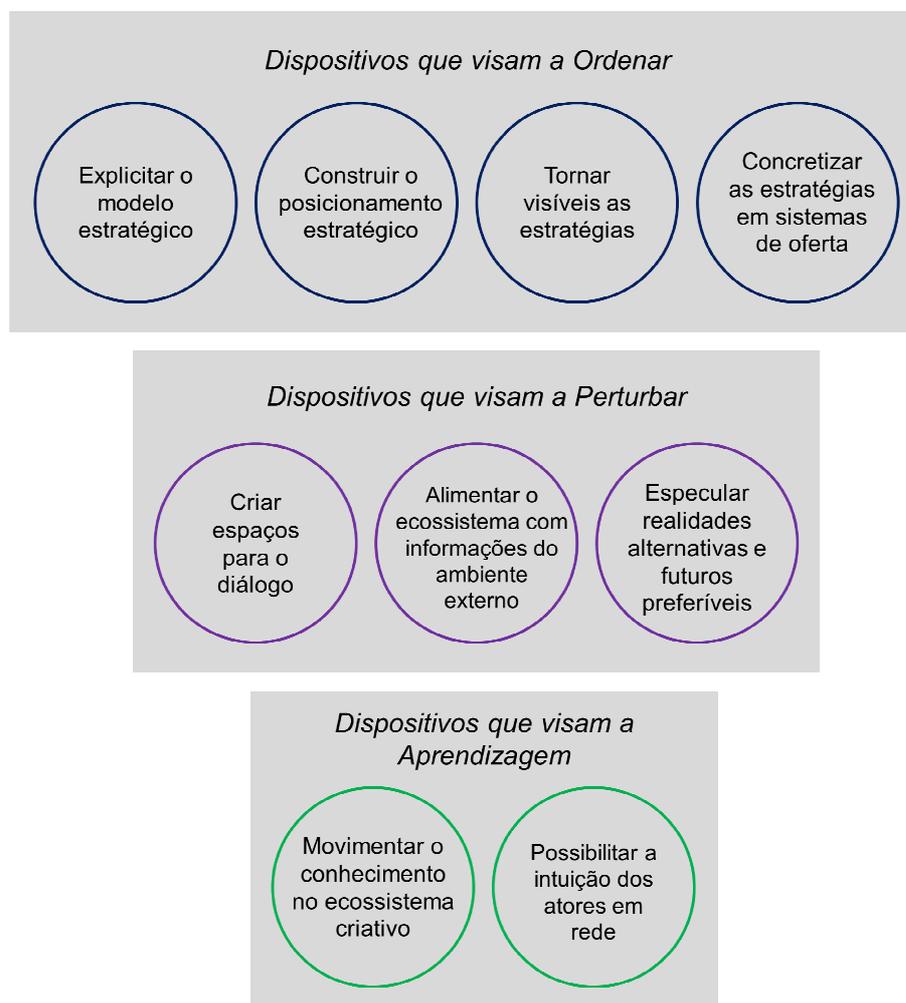
Figura 36 – A Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Estão representados neste desenho os três processos da Trilogia: dispositivos que visam a ordenar, dispositivos que visam a perturbar e dispositivos que visam a aprendizagem. No entanto, depois dessa representação, foram trabalhados os conjuntos de objetivos estratégicos mais significativos aos dispositivos criados nas operações de design, totalizando nove deles, que possam provocar e permitir esses processos no ecossistema criativo. Eles estão representados na figura 37, abaixo.

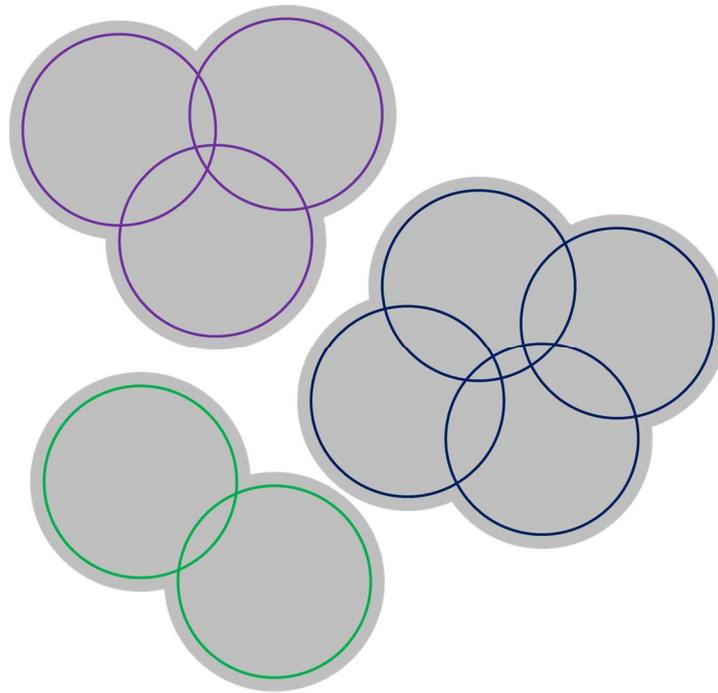
Figura 37 – Os objetivos estratégicos da Trilogia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Até agora esses processos foram vistos isoladamente. No entanto, como já mencionado, eles formam uma trilogia caracterizados pela sinergia, de modo que eles são interdependentes e correlacionados. Tais processos são produtores de si. De modo que é a abertura que permite o fechamento, o fechamento é o propulsor da abertura e ambos dependem da cognição, que é produzido justamente entre a abertura e o fechamento do ecossistema criativo. Por isso, não seria possível apresentar um esquema final que mapeasse esses dispositivos que os apresentassem separados. Um primeiro ensaio, a partir da representação feita no decorrer dos tópicos que abordam os processos, pode ser vista na figura 38, abaixo.

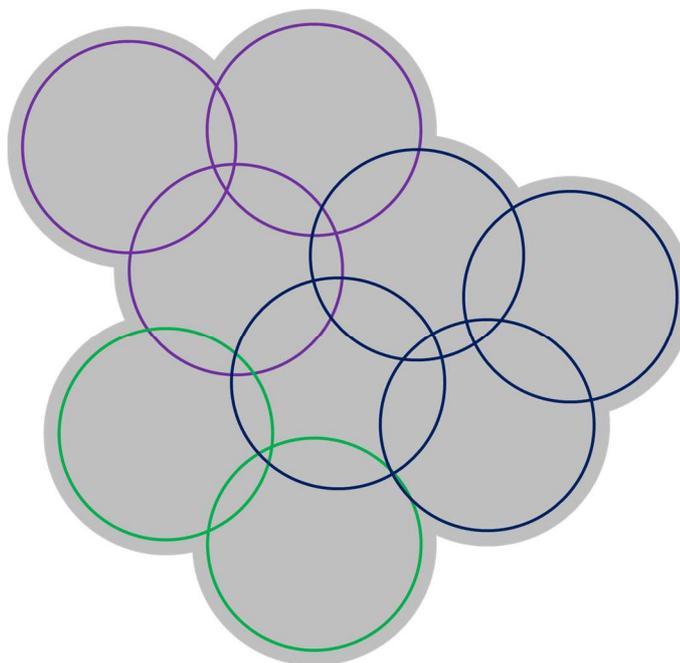
Figura 38 – O primeiro desenho da Trilogia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ficam representados os dispositivos que visam a ordenar com linhas azuis, os dispositivos que visam a perturbar em linhas na cor violeta e os dispositivos que visam a aprendizagem em linhas verdes. Nesse esquema, eles são representados mostrando a relação entre os dispositivos de cada processo da Trilogia. No entanto, não fica exposta a relação entre os processos e, por isso, não fica caracterizado e delineado o ecossistema criativo. Os processos agrupados individualmente não são capazes de produzirem as condições do ecossistema criativo de inovar e, assim, se autoproduzir continuamente. A Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo só pode ser representada se mostrar a relação entre os processos citados anteriormente. A partir disso, um novo desenho mostra-se mais adequado, visto na figura 39.

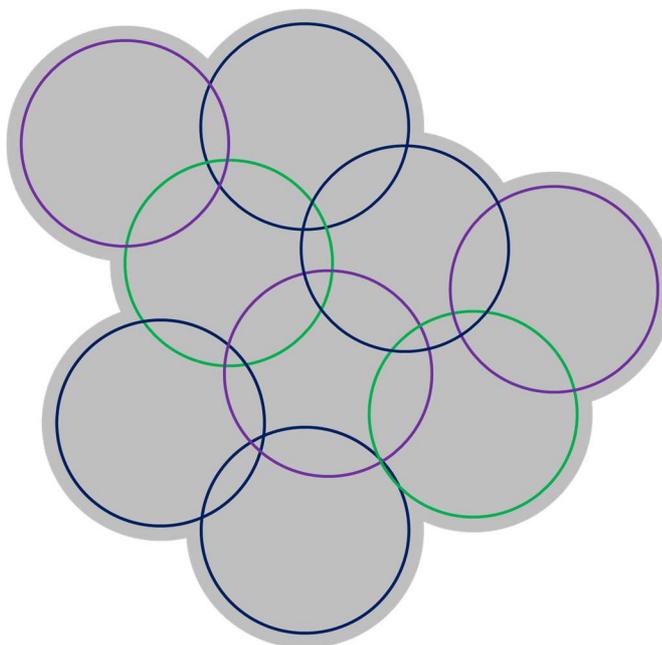
Figura 39 – O segundo desenho da Trilogia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta representação os processos se aproximam e entram em relação. A partir deste desenho se faz possível ver os contornos do ecossistema criativo, demarcados pela cor cinza na figura. Assim, fica caracterizado que o ecossistema criativo só se forma quando os processos de produção de dispositivos que visam a ordenar, a perturbar e a aprendizagem entram em relação. No entanto, os diferentes dispositivos não podem ser representados agrupados, como na figura acima. Não há distinção entre os processos. Quando os dispositivos são semeados, eles interagem e produzem relações criativas de forma rizomática. Agrupá-los faz parecer que existe uma ordem determinada que pode controlar os dispositivos no ecossistema criativo e categorizá-los por processos. Ou seja, não somente os processos são sinérgicos, mas os dispositivos de todos os tipos estão todos correlacionados e são interdependentes entre si. Eles entram em relação com os demais dispositivos e com os atores em rede, independentemente de que objetivos estratégicos respondem e se transformam no movimento dessas relações. A figura 40 tenta representar como seriam esses dispositivos em relação.

Figura 40 – O terceiro desenho da Trilogia

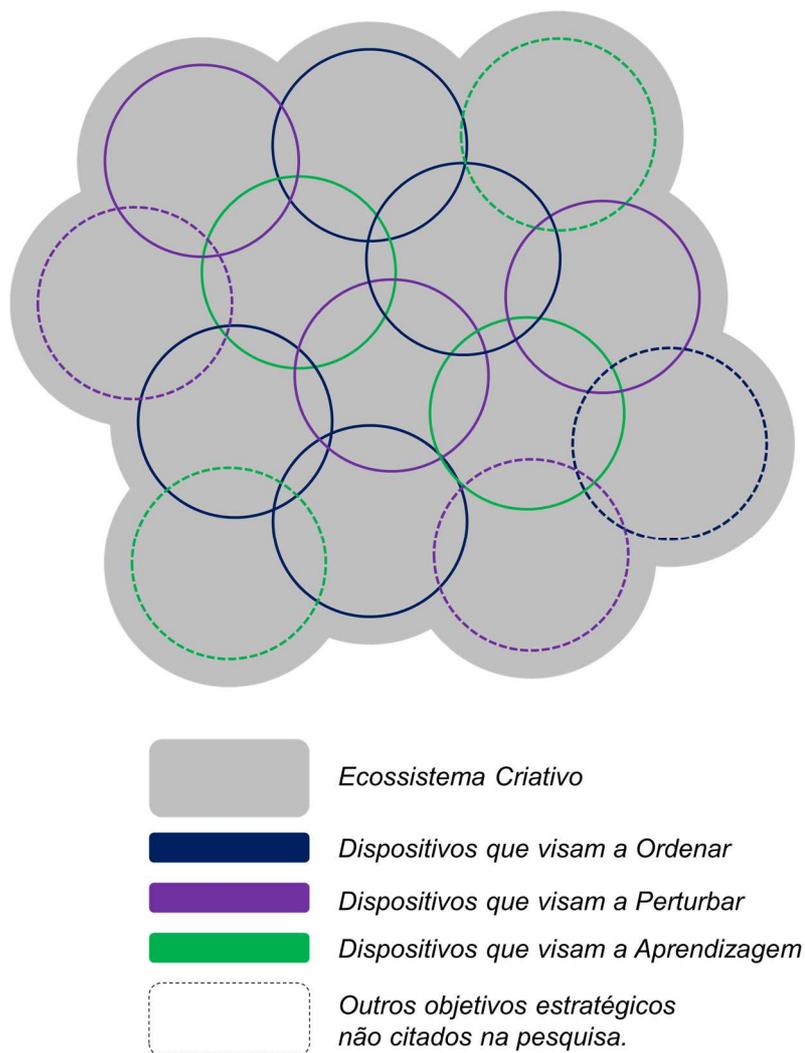


Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira versão do desenho mostra o ecossistema criativo formado pelos três processos de design da Trilogia representados pelas diferentes cores das linhas de cada dispositivo semeado. Como já mencionado, os dispositivos de contorno azul são aqueles que respondem aos objetivos estratégicos que visam a ordenar. Os de contorno de cor violeta são os dispositivos que visam a perturbar. Enquanto os dispositivos de contorno verde são os criados visando a aprendizagem. Cada círculo corresponde a um objetivo estratégico proposto nesta pesquisa, ou seja, representa um conjunto muito diverso de dispositivos semeados no ecossistema criativo para esse fim.

Nessa versão, os diferentes objetivos estratégicos aparecem correlacionados alternadamente. É dessa forma que o design semeia dispositivos no ecossistema criativo. Depois de semeado, no entanto, esses dispositivos continuam se transformando. Porém, o desenho acima representa somente os objetivos estratégicos citados na pesquisa. Seria limitador considerar somente esses. O próprio movimento de criar o mapa enquanto vive o processo exige que o designer, cartógrafo que é, não se limite a seguir objetivos indicados a priori. Ele deve inventar os dispositivos em resposta às necessidades que se mostrarem no caminho. Outros objetivos estratégicos certamente mostrarão ser importantes ao ecossistema criativo, é o olhar atento e o corpo vibrátil do designer que permitirá percebê-los. Levando esses pontos em consideração, o desenho final da Trilogia de processos de design no ecossistema criativo em processos de design estratégico pode ser visto na figura 41.

Figura 41 – O desenho final da Trilogia



Fonte: Elaborado pelo autor.

No desenho final da Trilogia, os processos são representados levando em consideração os objetivos estratégicos discutidos na pesquisa, sinalizados no desenho nos círculos com linhas sólidas. Também estão representados, com círculo em linhas tracejadas, os demais objetivos estratégicos não mencionados na pesquisa e que podem, por ventura, mostrar ser importantes para ajudar a ordenar, a perturbar ou a aprendizagem do ecossistema criativo. Os dispositivos continuam sinalizados distinguindo os processos que representam para que a Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo possa ser identificada. No entanto, é preciso reconhecer que, depois de semeados, sequer é possível distinguir os dispositivos pelos processos que produzem, pelo menos não de modo cristalino.

No desenho, o ecossistema criativo é produzido pela relação dos diversos dispositivos que são semeados e nas interações criativas que eles produzem entre os

atores em rede. Ela ganha formas inesperadas porque a interação entre dispositivos e atores acontecem por todos os lados. Dessa forma, o desenho representa o ecossistema em movimento e em transformação. A Trilogia dos processos de design estratégico ganha um desenho rizomático, sem centros e sem forças que sobrepõem. Os dispositivos são criados em resposta à vivência do cartógrafo que os semeia no ecossistema criativo, criando o mapa. Por isso não é possível definir dispositivos mais efetivos a priori.

A rede do ecossistema criativo é formada pela interação entre os atores, humanos e não humanos, em toda sua heterogeneidade. De modo que, os dispositivos semeados são generativos e propositivos de relações entre eles, assim, não é possível controlar as reações dos atores e as interações criativas que emergem. Na rede, o dispositivo torna-se linha em movimento, sempre em transformação. Ele é igualmente ator, como linhas do conjunto multilinear que é o próprio ecossistema criativo. Ele se torna o próprio emaranhado de linhas tão diversas do dispositivo que produz. Quando o design projeta no ecossistema criativo, ele semeia novos elementos da rede de elementos heterogêneos que, na relação entre si, produzem o dispositivo o qual é resultado do processo de design estratégico que o ecossistema criativo desenvolve. Esses são linhas, multiplicidades, que se misturam às demais linhas de todos os tipos.

Então, design estratégico é processo criativo ecossistêmico de design que visa à criação de dispositivos que produzam novos meios de vida, novos modos de ser no coletivo, novas práticas cotidianas, novos significados sociais, que incluam a oportunidade de sujeitos produzirem subjetividades tão diversas quanto singulares e que não respondam a um eixo capitalístico predominante, de modo a caracterizar como meios mais sustentáveis de vida. Nesse processo, as operações de design visam à organização e à reorganização das relações criativas estabelecidas no ecossistema criativo semeando dispositivos que produzem efeitos os quais o conduzem para a zona dialógica de não equilíbrio, onde a criatividade se manifesta. Nesta pesquisa, mostrou ser oportuno que as operações de design busquem semear dispositivos que visam a ordenar, a perturbar e a aprendizagem do ecossistema criativo.

O designer, nesse processo, é cartógrafo. Ele cria o mapa do ecossistema criativo a partir dos dispositivos que semeia e das relações que produzem. O papel do designer não é o de representar o ecossistema criativo que já existe a priori, sequer o de facilitar as relações existentes, mas o de produzi-los. O design cria o ecossistema criativo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de vivenciado todo o percurso desta pesquisa, da elaboração das propostas e das discussões que seguiram, cabem ainda algumas considerações de ordem complementar. Esta pesquisa partiu do desejo do autor de investigar o design estratégico. A proposta não foi de buscar respostas dadas ou absolutas, e sim de desenvolver movimentos de problematização, sempre em devir, das diversas questões levantadas durante a pesquisa. Talvez por isso, mais dúvidas que certezas encontram lugar neste espaço de finalização.

Para esta pesquisa, escolheu-se partir de um ponto já bastante discutido do design estratégico, intensamente estudado pela escola italiana de design e, mais recentemente, pelo Programa de Mestrado de Design da UNISINOS. O desafio era buscar um caminho de problematizações sobre o design estratégico tendo consciência de que se tratava de um processo criativo ecossistêmico de design. Considerou-se importante buscar inspiração na teoria da complexidade e em autores do pós-estruturalismo e avançar na compreensão das relações ecossistêmicas para apontar processualidades ao design estratégico.

O objetivo desta pesquisa de propor um dispositivo que apresenta os processos para trabalhar o ecossistema criativo e que visam a potencializar a produção de dispositivos em processos de design estratégico é contemplado, especialmente, na segunda parte da pesquisa, quando é apresentada, e amplamente discutida e exemplificada, a Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo. Nela são descritos os processos de design que resultam na produção e sementeira de dispositivos no ecossistema criativo e que visam a trabalhar as relações criativas em processos de design estratégico. São também apontados objetivos estratégicos que mostraram ser mais significativos a esses dispositivos.

Os três processos contemplados na Trilogia produzem dispositivos que:

- (1) Visam a ordenar o ecossistema criativo para que esse possa produzir-se em *autopoiese*. Esses são dispositivos para a: (a) explicitação do modelo estratégico; (b) construção do posicionamento estratégico; (c) visualização das estratégias criadas coletivamente e (d) concretização das estratégias em sistemas produto-serviço.
- (2) Visam a perturbar o ecossistema criativo, a partir de fluxos de caos, crises e incertezas para afastar o ecossistema criativo para a zona dialógica de não equilíbrio. Esses são dispositivos para a: (a) criação de espaços para

- o diálogo; (b) alimentação do ecossistema com informações do ambiente externo e (c) especulação de realidades alternativas e futuros preferíveis.
- (3) Visam a aprendizagem do ecossistema criativo, que transforma os fluxos de caos em inovação e, assim, permite a *autopoiesis*. Esses são dispositivos para a: (a) movimentação do conhecimento no ecossistema criativo e (b) promoção da intuição dos atores em rede.

Nesta pesquisa são citadas ao todo nove objetivos estratégicos que podem ser programados nos dispositivos criados e importantes para produzir os processos da Trilogia. No entanto esses não são os únicos. É a vivência com o ecossistema criativo, que exige que o designer invente dispositivos que sejam programados com os objetivos estratégicos dos mais diversos, sejam esses citados, sejam outros que se mostrarem importantes. O desenho da Trilogia busca representar esses pontos e facilitar a compreensão dos processos de design no ecossistema criativo do design estratégico.

Para dar suporte as discussões, a organização Slow Food e OuiShare foram estudadas. Estas organizações mostraram ser adequadas e puderam enriquecer com exemplos as propostas que ganharam forma nesta pesquisa, mas, mais que isso, foi possível observar nelas como os processos discutidos nesta pesquisa, e propostos na Trilogia, efetivamente acontecem em ecossistemas criativos. Foi possível perceber como uma organização com as características destas desenvolvem os processos de fechamento – com dispositivos que visam a ordenar, de abertura – com dispositivos que visam a perturbar - e de cognição – com dispositivos que visam a aprendizagem.

As limitações encontradas, ao trabalhar somente com dados publicados e disponibilizados em meios de comunicação *online* dessas organizações, não foram impeditivas para as propostas desta pesquisa. Ainda assim, reconhece-se que nas limitações surgem oportunidades para futuras pesquisas. Os processos que foram discutidos podem ser melhor problematizados se forem observados na vivência com dados extraídos juntamente com os atores e/ou em observação e participação direta com os ecossistemas criativos. Chegado ao fim essa etapa de pesquisa, feito os avanços teóricos e construído a proposta da Trilogia, fica mais evidente essa oportunidade que que demonstra ser um próximo passo importante para essa pesquisa.

Ademais, durante todo percurso de pesquisa apareceram diversas oportunidades de problematização que encaminharam para novas interpretações para o design estratégico. Esses pontos ficam expressos, em parte, nas discussões sobre dispositivos que perpassou toda a pesquisa. Produzir dispositivos, dos mais diversos, é características dos processos de design, porém, pouco se problematiza sobre eles em pesquisas de design. Aproximar do design as leituras que Foucault, Deleuze e

Agambem fazem do dispositivo é um exercício que se mostrou necessário para os avanços desta pesquisa e oportuno para as demais pesquisas de design estratégico que essa pode inspirar. Destas aproximações, foi possível refletir tanto sobre os dispositivos resultados do design estratégico, quanto sobre os dispositivos que são semeados no ecossistema criativo.

Sobre os resultados dos processos de design estratégico, outra aproximação conceitual mostrou-se oportuna e problematizadora. O debate sobre a sustentabilidade tem assumido uma visão tecnocrata nos projetos e pesquisas de design. Ao trabalhar com Guattari 'As três ecologias' e a ecosofia, e aproximar com a inovação social, foi possível reinterpretar a sustentabilidade como conceito e redefinir os resultados coerentes com os processos de design estratégico. Esses tratam-se de dispositivos que produzem novos meios de vida, novos modos de ser no coletivo, novas práticas cotidianas, novos significados sociais, que incluem a oportunidade de sujeitos produzirem subjetividades tão diversas, quanto singulares, e que não respondam a um eixo capitalístico predominante, de modo a caracterizar como meios mais sustentáveis de vida.

Essa pesquisa dá um salto importante por reconhecer que os processos da Trilogia são produtores das condições necessárias para um ecossistema criativo produzir resultados que sejam coerentes com as ideias de sustentabilidade discutidos aqui. O ponto em que chegamos, permite sugerir que o ecossistema criativo é capaz de produzir dispositivos inovadores e que visam a sustentabilidade se desenvolver os três processos descritos na Trilogia.

No entanto, as ideias de Guattari lançados sobre o tema merecem uma maior atenção. Nesta pesquisa, limitou-se o estudo de somente um de seus livros. A sugestão que fica é de trabalhar este e demais títulos do autor à luz da complexidade para tornar cada vez mais intenso os debates sobre como o design pode contribuir para a transformação do mundo. Esse tema tem especial urgência e deveria pautar outras pesquisas de design estratégico.

Um dos objetivos da pesquisa era o de compreender como o design estratégico se desenvolve como processo criativo ecossistêmico, bem como caracterizar os ecossistemas criativos e as relações criativas estabelecidas em processos de design estratégico. Os resultados do exercício de compreensão feito pelas aproximações conceituais entre organizações em rede, ecossistemas criativos e sistemas vivos ficam bastante evidentes na Trilogia. Eles são especialmente importantes porque reconhecem que o processo de design estratégico emerge da relação entre desejos dos diversos atores em rede e o que dali decorre. Considerar esses pontos são importantes

pas as pesquisas em design estratégico porque ficam evidenciados que os ecossistemas criativos não são grupos fixados que podem ser estudados e replicados, mas eles mesmos são sempre processos de associação, de negociação, de emergência entre multiplicidades e desejos.

Essa pesquisa deu pequenos e importantes passos no sentido de trabalhar a teoria da complexidade em diálogo com o pós-estruturalismo para compreender as relações ecossistêmicas e os processos de design, no entanto, muito mais pode ser feito. Estas epistemologias mostram ser muito oportunas para o design e deveriam aparecer mais intensamente nos estudos sobre design estratégico. Também, ecossistema criativo mostra-se um tema de grande potencial para desenvolvimento, por essa ou por outras interpretações similares. Dada a compreensão de que o design cria o ecossistema criativo, produzindo dispositivos que conduzem a se relacionarem criativamente os atores heterogêneos da rede e, assim, dá as condições da emergência daquele ecossistema, quanto maior for a compreensão dos acontecimentos que envolvem o ecossistema criativo, mais produtivas serão as operações de design para esse fim.

Outro importante objetivo desta pesquisa era o de interpretar as operações de design no processo de design estratégico. O ponto de partida das discussões feitas foi a compreensão de que as operações de design no ecossistema criativo são caracterizadas pela metaprojetualidade. O metadesign, em si, traz muitas problematizações interessantes aos estudos de design estratégico. No entanto, ao refletir sobre os dispositivos que são semeados no ecossistema criativo sempre entre as relações criativas que ali se desenvolvem, uma contribuição ainda mais importante para o design estratégico foi construída. Ficam sugeridos nessa pesquisa que as operações de design em processos de design estratégico são cartografias. Cartografias de ecossistemas criativos.

REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. **O que é um dispositivo?** Outra Travessia: Revista de Literatura, Florianópolis, v. 5, p.9-16, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/De1hxh>>. Acesso em: 03 nov. 2016.
- ARDOINO, Jacques. **A complexidade.** In: MORIN, Edgar. A Religação dos Saberes: O desafio do século XXI. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. p. 548-558.
- BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. **O metaprojeto nos níveis do design.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12., 2016, Belo Horizonte. Anais... . São Paulo: Blucher, 2016. p. 1416 - 1428. Disponível em: <<https://goo.gl/WjLWnf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- BRASSET, J.& MARENKO, B. **Deleuze and Design.** Edinburgh: Edinburgh Univ. Press, 2015.
- BOYER, Brian; COOK, Justin; STEINBERG, Marco. **In studio: recipes for systemic change.** Helsinki: Sitra, 2011. p.18-49.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida:** Uma nova compreensão científica dos seres vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão sistêmica da vida.** São Paulo: Cultrix, 2014. 615 p.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.
- CELASCHI, F. **Dentro al progetto:** appunti di merceologia contemporanea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007, pp. 15-38.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial, Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual – Métodos e Aplicações Práticas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto:** o design do design. São Paulo: Blücher, 2010. 228p.
- DECLARAÇÃO de Shillong. Disponível em: <<https://goo.gl/gyiowY>>. Acesso em: 29 dez. 2016.
- DELEUZE, Gilles. **¿Que és un dispositivo?** In: Michel Foucault, filósofo. Barcelona: Gedisa, 1990, pp. 155-161.
- DELEUZE, G. & GUATTARI, F. **Mil platôs** Vol. 1. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições 34, 2011.
- DENARO, Elena. **OuiShare Values.** 2016b. Disponível em: <<https://goo.gl/oytyNE>>. Acesso em: 19 dez. 2016.

DENARO, Elena. **Updating Ouishare Values**. 2016a. Loomio Ouishare. Disponível em: <<https://www.loomio.org/d/rHFzXqcs/updating-ouishare-values>>. Acesso em: 19 dez. 2016.

DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007, pp. 89-97.

DUNNE, Anthony; RABY, Fiona. **Speculative Everything: Design, fiction, and social dreaming**. Cambridge: The Mit Press, 2013. 315 p. *ebook*.

FEST 2016 - Program. [Paris]: Ouishare, 2016. 27 slides, color. Disponível em: <<https://goo.gl/oCpSoB>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

FOUCAULT, Michel. **Sobre a história da sexualidade**. In: FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. 22. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. Cap. 13. p. 243-276.

FRANZATO, Carlo. **Metadesign**. Letting the future design. In: 5th International Forum of Design as a Process - The shapes of the future as the front end of design driven innovation, 2014b, Guadalajara: Tecnólogo de Monterrey, 2014, p.90-96. Disponível em: <<https://goo.gl/JNhTQB>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

FRANZATO, Carlo. **O princípio de deslocamento na base do metadesign**. In: 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2014, Gramado. Anais... São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2014a, p. 1187-1196. Disponível em: <<http://goo.gl/qFxxvif>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

FRANZATO, Carlo. **O processo de inovação dirigida pelo design**. Um modelo teórico. Redige, v. 2, n. 1, 2011, p. 50-62.

FRANZATO, Carlo et al. **Inovação cultural e social: design estratégico e ecossistemas criativos**. In: FREIRE, Karine (Org.). Design Estratégico para a Inovação Social e Cultural. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 157-182.

FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE. **Ark of Taste**. Disponível em: <<https://goo.gl/irgsFp>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE. **Biodiversity**. Disponível em: <goo.gl/o7vfi1>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

GIACCARDI, Elisa. **Metadesign as an Emergent Design Culture**. Leonardo, v. 38, n. 4, 2005, p. 342-349.

GIACCARDI, Elisa. **Principles of metadesign: processes and levels of co-creation in the new design space**. 2003. 437 f. Tese (Doutorado) - Curso de School Of Computing, Faculty Of Technology, University Of Plymouth, Plymouth, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/hQMt5a>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

GITBOOK. **About GitBook**. Disponível em: <<https://www.gitbook.com/about>>. Acesso em: 30 dez. 2016.

GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. Trad. Maria Cristina F. Bittencourt. São Paulo: Papirus, 1990.

KRIPPENDORFF, Klaus. **The semantic turn: a new foundation for design.** Boca Raton: Taylor & Francis, 2006.

INDIGENOUS TERRA MADRE. **Indigenous Terra Madre (ITM) Shillong.** Disponível em: <<https://goo.gl/fL2JWQ>>. Acesso em: 29 dez. 2016a.

INDIGENOUS TERRA MADRE. **Program.** Disponível em: <<https://goo.gl/ZKIHVC>>. Acesso em: 29 dez. 2016b.

LATOURE, Bruno. **Reagregando o Social: uma introdução à Teoria do Ator Rede.** Salvador: Edufba; Bauru:EDUSC, 2012. 400 p.

LEVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014. 214 p.

LOOMIO. **About Us.** Disponível em: <<https://www.loomio.org/about>>. Acesso em: 26 dez. 2016a.

LOOMIO. **Loomio School.** Disponível em: <<http://loomio.school/>>. Acesso em: 26 dez. 2016b.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008. 104 p. (Cadernos do Grupo de Altos Estudos ; v.1).

MANZINI, Ezio. **Design, when everybody designs: an introduction to design for social innovation.** Cambridge: MIT Press Book, 2015. 241p.

MANZINI, Ezio. **Making Things Happen: Social Innovation and Design.** Design Issues: v.30 n.1, 2014.

MANZINI, Ezio. **Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation.** In: JÉGOU, F; MANZINI, E. Sustainably everyday: scenarios of urban life. Milano: Edizioni Ambiente, 2003

MANZINI, Ezio; JÉGOU, F. **Design degli scenari.** In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design Multiverso | Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp. 189-207.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize.** Journal of Cleaner Production v.11, 2003. p.851-857

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

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

MILANO, Serena et al. **A Arca do Gosto.** 26 p. Disponível em: <<http://slowfoodbrasil.com/documentos/slowfood-livreto-arcadogosto.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

MILANO, Serena et al. **A biodiversidade**. 20 p. Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

MORIN, Edgar. **Complexidade e liberdade**. In: MORIN, Edgar; PRIGOGINE, Ilya. *A Sociedade em Busca de Valores*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. p. 239-254.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. 120 p.

MORIN, Edgar. **Os desafios da complexidade**. In: MORIN, Edgar. *A Religação dos Saberes: O desafio do século XXI*. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. p. 559-567.

MOUFFE, Chantal. **Agonistics: Thinking the world politically**. Londres: Verso, 2013. Ebook.

MOUFFE, Chantal. **Por um modelo agonístico de democracia**. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 1, n. 25, p.165-177, jun. 2005. Tradução de: Pablo Sanges Ghetti. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/7071/5043>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

MULGAN, Geoff. **Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated**. Londres: The Young Foundation, 2007. 51 p. Disponível em: <<https://goo.gl/bJ108t>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. **From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy**. *Harvard Business Review*, n. 71, 1993, p. 65-77.

O PLANETA vive, se viver a biodiversidade.. Roteiro: Serena Milano, Rafaella Ponzio, Piero Sardo. Turim: Gecko Film, 2014. (9 min.), P&B. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gu8_qsrzPGw>. Acesso em: 21 dez. 2016.

OUIKI. **About OuiShare**. Disponível em: <goo.gl/LEj39x>. Acesso em: 09 ago. 2016a.

OUIKI. **Connectors & Members Tool-Kit**. Disponível em: <<https://goo.gl/KxgDgk>>. Acesso em: 27 dez. 2016e.

OUIKI. **Event Formats**. Disponível em: <<https://goo.gl/MmGFzd>>. Acesso em: 09 ago. 2016c.

OUIKI. **OuiShare Design Resources**. Disponível em: <<https://goo.gl/ogOmhm>>. Acesso em: 21 dez. 2016d.

OUIKI. **Projects**. Disponível em: <<https://goo.gl/rH4mlL>>. Acesso em: 09 ago. 2016b.

OUISHARE. **Grupo no Loomio**. Disponível em: <<https://www.loomio.org/g/inO27e3f/ouishare>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

OUISHARE. **How to organize a OuiShare Summit**. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

OUISHARE. **OuiShare Fest Toolkit**: An Open Source Toolkit for Event Organization. Disponível em: <<https://goo.gl/Yo6Rmz>>. Acesso em: 30 dez. 2016d.

OUISHARE. **Website**. Disponível em: <<http://ouishare.net/en>>. Acesso em: 19 dez. 2016a.

OUISHARE FEST. **Speakers & Attendees**. Disponível em: <http://2016.ouisharefest.com/participants#_speakers>. Acesso em: 28 dez. 2017.

OUISHARE FEST 2016 Report. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/OuiShare/ouishare-fest-2016-report>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

PICK, Francesca. **Between friction and seamlessness**: OuiShare decentralization experiment, chapter 3. 2016b. Disponível em: <<https://goo.gl/W2j3Fb>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

PICK, Francesca. **Decentralizing (part of) ouishare with blockchain**: Experiment 1. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/p6wUyG>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

PICK, Francesca. **How to slowly lose control**: Decentralization experiment 1. 2016a. Disponível em: <<https://goo.gl/9Sy9To>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

PRIGOGINE, Ilya. **O reencantamento do mundo**. In: MORIN, Edgar; PRIGOGINE, Ilya. A Sociedade em Busca de Valores. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. p. 229-237.

REYES, Paulo. **Projeto por Cenários**: O território em foco. Porto Alegre: Sulina, 2015. 268 p.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental**: Transformações Contemporâneas do Desejo. Porto Alegre: Sulina; Editora da UFRGS, 2014. 248 p.

SANDERS, E. B.; STAPPERS, P. J. **Probes, toolkits and prototypes**: three approaches to making in codesigning. CoDesign, v. 10, n. 1, p. 5-14, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/vajT6M>>. Acesso em: 6 jul. 2015.

SCALETSKY, C. C., BORBA, G. **O conceito de pesquisa Blue Sky**. Trad. Maria Cecília Tavares, Marco Ferreira. In V!RUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/1YISL>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

SCHIFFER, Eva. **How Net-Map works**. Disponível em: <<https://netmap.wordpress.com/about/>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SLOW FOOD. **Bem vindos ao nosso mundo**: O manual. Bra: Slow Food, 2016. 76 p. Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em: 26 mar. 2016a.

SLOW FOOD. **O que fazemos**. Disponível em: <<https://goo.gl/aJd6hE>>. Acesso em: 26 mar. 2016c.

SLOW FOOD. **Rede de Associados**. Disponível em: <<https://goo.gl/iOyqQJ>>. Acesso em: 26 mar. 2016b.

SLOW FOOD. **Website Slow Food**. Disponível em: <<http://www.slowfood.com/>>. Acesso em: 19 dez. 2016d.

SLOW FOOD BRASIL. **A Estrutura organizacional**. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/imprensa>>. Acesso em: 23 jul. 2015b.

SLOW FOOD BRASIL. **Festival Arca do Gosto 2016**. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/publicacoes?start=6>>. Acesso em: 21 dez. 2016b.

SLOW FOOD BRASIL. **Fundação Slow Food para a Biodiversidade**. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/publicacoes?start=6>>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

SLOW FOOD BRASIL. **O futuro que queremos**. Disponível em: <<https://goo.gl/RSlKc3>>. Acesso em: 29 dez. 2016c.

SLOW FOOD BRASIL. **Sobre Nós**. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/imprensa>>. Acesso em: 23 jul. 2015a.

TANSLEY, A. G.. **The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms**. Ecology, Oxford, v. 16, n. 3, p.284-307, jul. 1935.

THE FUTURE We Want: Indigenous Perspectives and Actions. Direção de Mattia Sacco Botto. Meghalaya: Slow Food, 2016. (5 min.), P&B. Disponível em: <<https://goo.gl/soqpB3>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

UPDATING OS Values. Disponível em: <<https://goo.gl/24jQbP>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

VASSÃO, C. A. **Metadesign**. Ferramentas, estratégias e ética para a complexidade. São Paulo: Blucher, 2010.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation**: Boston: Harvard Business Press, 2009. 272 p.

VERGANTI, Roberto. **Design, Meanings, and Radical Innovation**: A Metamodel and a Research Agenda. The journal of product Innovation Management, v.25, p.436-456. 2008.

VEZZOLI, Carlo. Design de Sistemas para a Sustentabilidade. Salvador: Edufba, 2010. 343 p.

WHAT happened then? Disponível em: <<https://goo.gl/Ab8y3n>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010. Disponível em: <[http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_\(XXI-Secolo\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_(XXI-Secolo)/)>. Acesso em: 26 ago. 2016.

ANEXOS

AVISO

Os anexos foram desenvolvidos para dar maior profundidade à descrição dos dispositivos analisados que deram suporte às discussões sobre a Trilogia dos processos de design no ecossistema criativo. O material publicado foi elaborado pelo autor e parte dele já está contemplado nas discussões feitas nos capítulos destinados a esse fim. Para não comprometer o resultado final do texto, o autor achou melhor não retirar essas partes uma vez que poderiam dificultar a leitura e o entendimento dos dispositivos.

ANEXO A – Website oficial OuiShare e Ouiki

O *website* oficial do OuiShare¹ contém as principais informações sobre o OuiShare, divididas em oito diferentes seções: ‘*Mag*’² – é a revista digital da rede, com publicações sobre economia colaborativa e outros assuntos relacionados produzidos pelos diversos atores da rede; ‘*Community*’³ – apresenta a rede, as cidades que possuem comunidades locais, os eventos distribuídos pela rede, os grupos de conhecimento e os *Alumni* (antigos membros que continuam conectados na rede), além das informações sobre como tornar-se um membro; ‘*OuiShare Fest*’⁴ – leva ao *hotsite* do principal produto da organização, o festival de mesmo nome da seção que acontece em três diferentes cidades do mundo – Paris, Barcelona e Rio de Janeiro – todos os anos; ‘*Projects*’⁵ – apresenta os demais projetos globais da rede; ‘*OuiShare Media*’⁶ – organiza o acesso aos três principais meios de comunicação da organização, a revista já mencionada, o OuiShare Rádio, radio *online* produzida por seus membros, e o OuiShare TV, canal de vídeos *online* oficial da organização; ‘*Services*’⁷ – apresenta as diferentes possibilidades de parcerias entre organizações privadas, públicas e não governamentais com o OuiShare a partir da prestação de serviços por seus membros *Connectors*; ‘*About*’⁸ – apresenta o modelo estratégico da organização; A última seção, ‘*Get Involved*’⁹ – é um convite para que novos atores façam parte da rede com as instruções de como se juntar a rede.¹⁰ A página inicial do *website* oficial do OuiShare pode ser vista na figura 1, abaixo.

¹ OUISHARE. Website. Disponível em: <<http://ouishare.net/en>>. Acesso em: 19 dez. 2016a.

² Disponível em: <<http://magazine.ouishare.net/>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

³ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/communities>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

⁴ Disponível em: <<http://ouisharefest.com/>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

⁵ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/projects>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

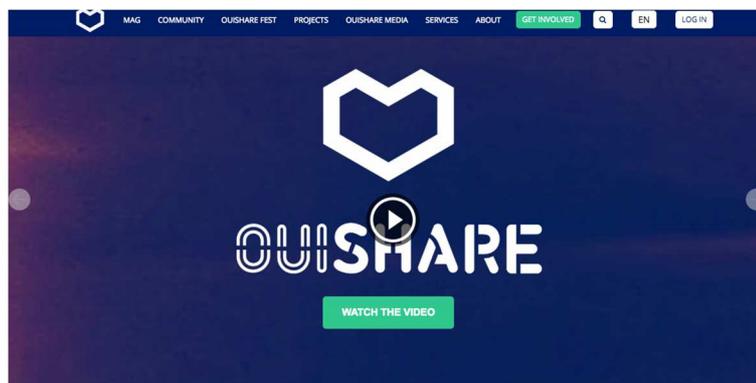
⁶ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/media>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

⁷ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/work-with-us>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

⁸ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

⁹ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/get-involved>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

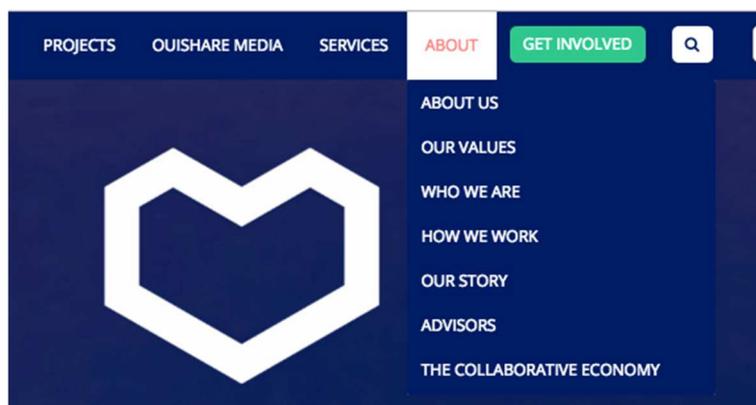
Figura 1 dos anexos – Página inicial do *website* do Ouishare



Fonte: *Website* do Ouishare¹¹

O foco de análise volta-se principalmente à seção *About* que é dividida em outras sete subseções que compõem as qualidades e os objetivos de atuação da rede, estas são: ‘*About us*’, ‘*Our Values*’¹², ‘*Who we are*’¹³, ‘*How we work*’¹⁴, ‘*Our Story*’¹⁵, ‘*Advisors*’¹⁶ e ‘*The Collaborative Economy*’¹⁷. A figura 2 demonstra o menu com estas seções no *website*.

Figura 2 dos anexos – Seção *About* do *website* Ouishare



Fonte: *Website* do Ouishare¹⁸

¹¹ Disponível em: <<http://ouishare.net/en>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

¹² Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/values>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹³ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/team>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹⁴ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/organization>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹⁵ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/story>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

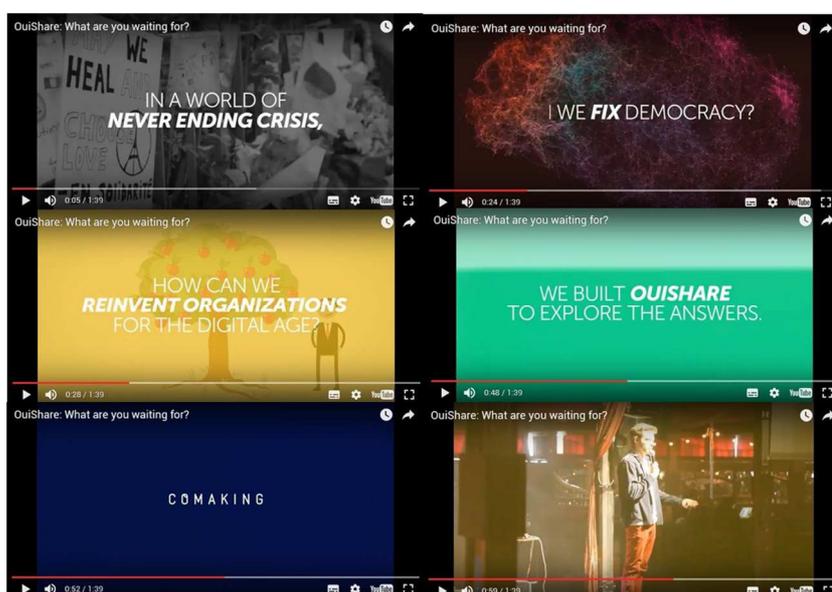
¹⁶ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/advisory>>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹⁷ Disponível em: <http://ouishare.net/en/about/collaborative_economy>. Acesso em 05 de jan de 2017.

¹⁸ Disponível em: <<http://ouishare.net/en>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

A primeira dessas subseções, ‘*About Us*’, apresenta a missão, as principais crenças, uma ideia geral da estrutura da organização e as atividades-chave realizadas pelos atores mais ativos. Essa subseção também conta com um vídeo de apresentação da organização que traz imagens e frases provocativas para depois propor a existência do Ouishare, definindo-o através de palavras-chave que resumem os principais temas discutidos atualmente na rede. Ao final, o vídeo chama à participação através dos principais eventos produzidos pela organização. Alguns trechos do vídeo podem ser vistos na figura 3 abaixo.

Figura 3 dos anexos – Vídeo de apresentação Ouishare



Fonte: Website do Ouishare¹⁹: adaptado pelo autor.

A subseção ‘*Our values*’ apresenta os dez valores que, atualmente, identificam a organização Ouishare. Esses valores foram debatidos e definidos durante o Ouishare Summit que aconteceu em Roma, Itália, em 2012. Atualmente, em 2016, iniciou-se um novo processo de debate para a redefinição dos valores da organização que se iniciou no Ouishare Summit que aconteceu na cidade de Badajoz, na Espanha, e que se estendeu para os demais atores da rede através do dispositivo *online* utilizado para discussões e tomadas de decisões *Loomio*. A subseção ‘*Our values*’ pode ser vista na figura 4.

¹⁹ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

Figura 4 dos anexos – Seção *Our Value* do *website* do Ouishare

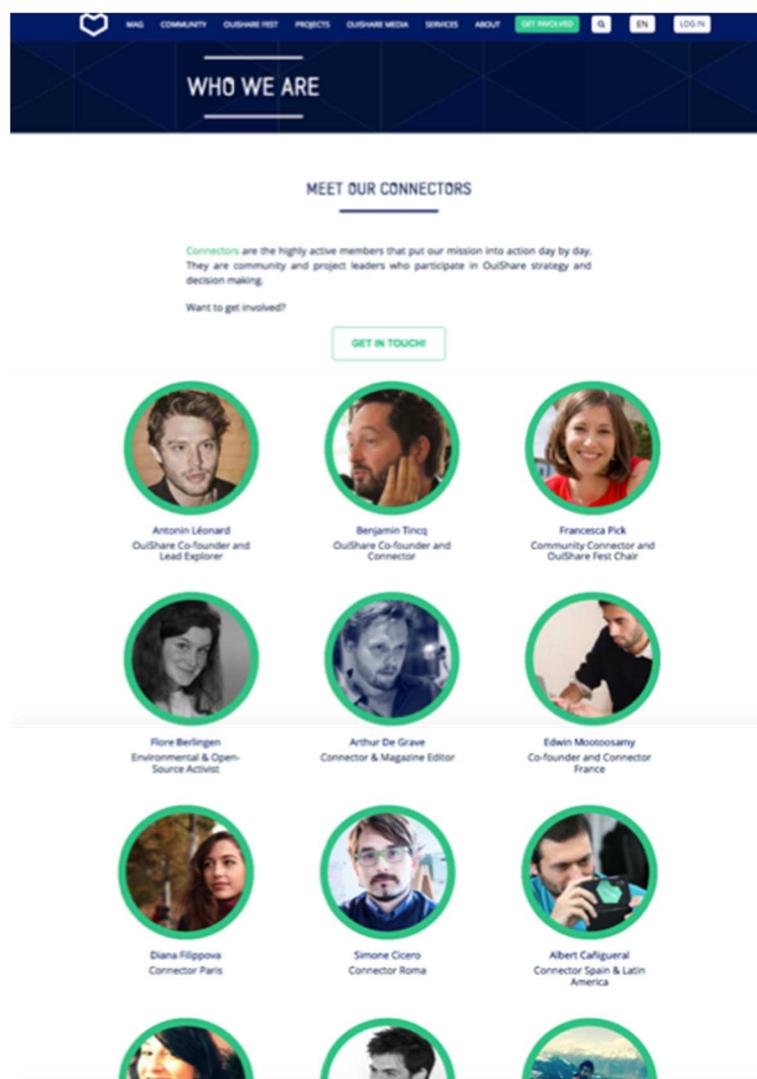


Fonte: *Website* do Ouishare²⁰

Na subseção seguinte, '*Who we are*', são apresentados alguns dos *Connectors* que são mais ativos na rede e que participam diretamente nas definições estratégicas e nas tomadas de decisão mais importantes da organização. São sessenta e cinco perfis listados com, ao menos, um representante de cada comunidade local. Além dos perfis, é apresentada uma opção de contato direto com a organização, que é direcionada para o *Connector* que está mais próximo do local de onde o contato acontece. A figura 5 abaixo representa a subseção citada.

²⁰ Disponível em: < <http://ouishare.net/en/about/values>>. Acesso em 04 de jan de 2017.

Figura 5 dos anexos – Seção *Who we are* do website do OuiShare

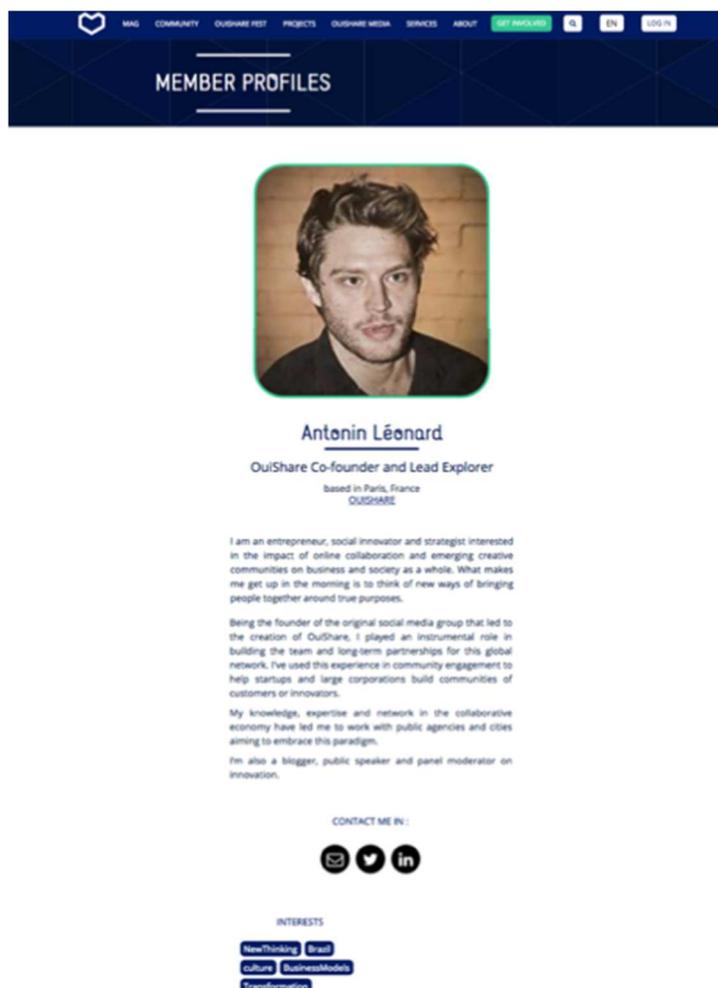


Fonte: Website do OuiShare²¹

Cada um destes perfis contém uma página dedicada com foto, nome completo, a função na rede, o local em que está baseado, uma descrição pessoal, uma lista de interesses pessoais e os diversos meios de contato (*e-mails* e redes sociais), como vistos na figura 6, abaixo.

²¹ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/team>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

Figura 6 dos anexos – Perfil de *Connector* do *website* do OuiShare

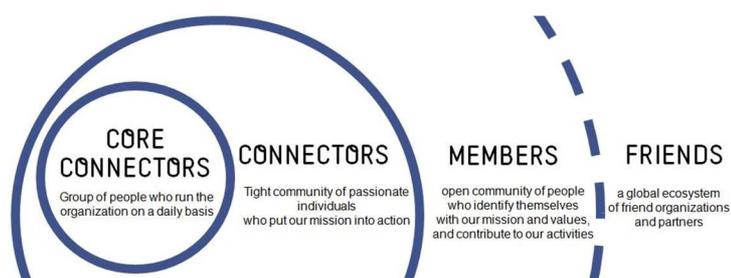


Fonte: *Website* do OuiShare²²

A quarta subseção, *'How we work'*, apresenta as estruturas e os pressupostos organizacionais do OuiShare distribuídos em regras de governança, apresentação dos diferentes níveis de envolvimento entre os atores que se juntam a rede da organização, informações sobre como a organização é financiada e gráficos que apresentam o orçamento do ano 2015 divididos entre faturamento e custos. A governança é abordada de modo superficial com uma indicação de que as normas de governanças são descritas no Ouiki. A figura 7, abaixo, demonstra os níveis de envolvimento dos membros da rede que está exposto nesta seção do *website*.

²² Disponível em: <<http://ouishare.net/en/profile/antonin-leonard>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

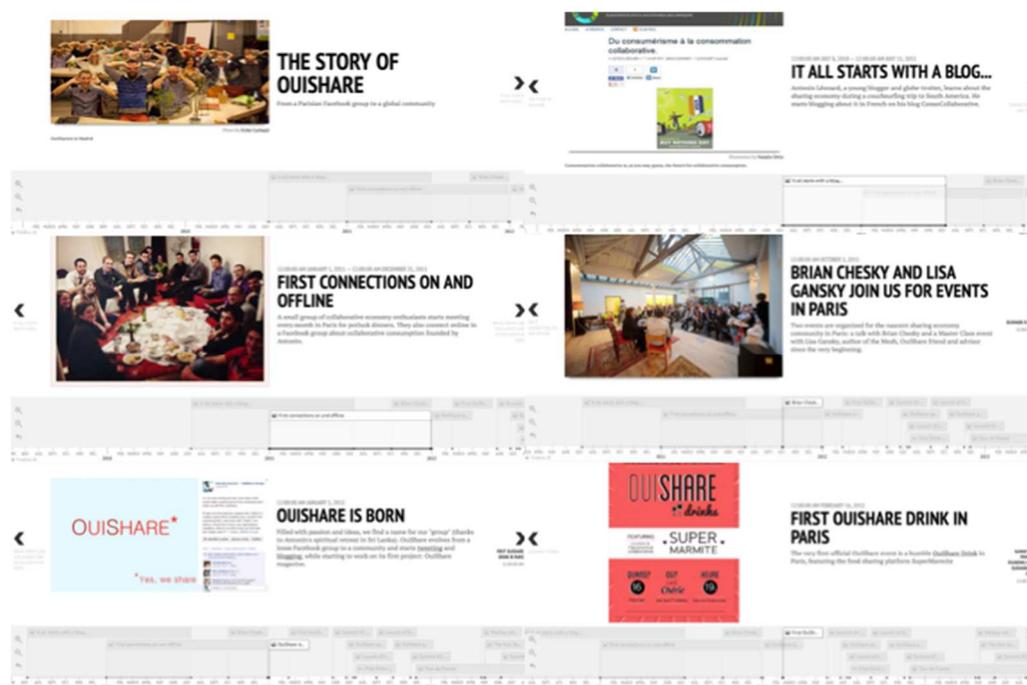
Figura 7 dos anexos – Níveis de envolvimento com o OuiShare



Fonte: *Website* do OuiShare²³

A subseção ‘*Our story*’ apresenta o percurso da organização desde a sua fundação até os dias atuais. O principal recurso utilizado é uma linha do tempo que contém as principais datas, fotografias e uma breve descrição de cada marco na história da organização. A figura 8 contém alguns dos momentos mais importante na fundação da organização e mostra como a linha do tempo é organizada na seção.

Figura 8 dos anexos – Linha do tempo da história do OuiShare



Fonte: *Website* do OuiShare²⁴; adaptado pelo autor.

Também são apresentados os conselheiros da organização, na subseção ‘*Advisors*’. Eles são professores, escritores, empreendedores e pesquisadores que, de alguma forma, colaboram com a organização. Incluem-se nesta lista de onze

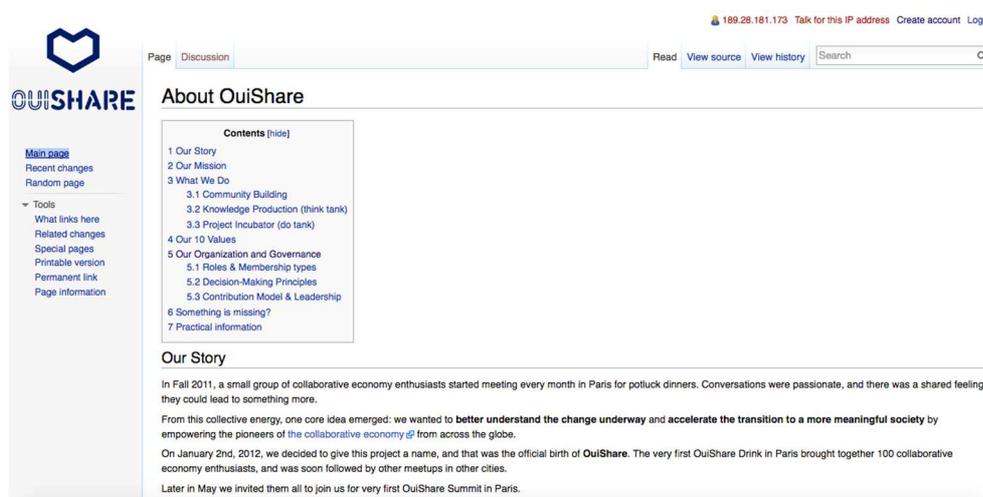
²³ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/organization>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

²⁴ Disponível em: <<http://ouishare.net/en/about/story>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

conselheiros os autores Michel Bauwens e Lisa Gansky. A última subseção, ‘*The collaborative economy*’, apresenta as ideias centrais sobre Economia Criativa que a organização Ouishare acredita.

O modelo estratégico do Ouishare fica explícito também no dispositivo Ouiki. O Ouiki utiliza a plataforma *online wiki* desenvolvida pela Mediawiki. Essa plataforma caracteriza-se pela abertura às modificações do conteúdo de modo que facilite a colaboração entre diversos editores.²⁵ O Ouiki é um repositório, voltado aos membros ativos da rede Ouishare, onde são documentadas as práticas, conhecimentos e informações que os ajudam a compreender a organização e seu funcionamento. Em algumas de suas seções e mais especificamente a seção ‘*About Ouishare*’, são apresentadas as principais qualidades e objetivos que fazem parte do modelo estratégico, também apresentados no *website* oficial.²⁶ A plataforma pode ser vista na figura 9, abaixo.

Figura 9 dos anexos – Seção *About Ouishare* no Ouiki



Fonte: Ouiki²⁷

A seção ‘*About Ouishare*’ no Ouiki é dividido em outras sete subseções com destaque a: ‘*Our Story*’ – apresenta a história da organização desde sua fundação; ‘*Our Mission*’ – expõe a missão da organização; ‘*What we do*’ – demonstra quais as principais atividades da organização e indica caminhos para compreender como elas acontecem; ‘*Our 10 Values*’ – apresenta os dez valores identificados atualmente na organização; ‘*Our Organization and Governance*’ – identifica as regras de governança,

²⁵ WIKIPEDIA. Wiki. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

²⁶ OUIKI. About Ouishare. Disponível em: <goo.gl/LEj39x>. Acesso em: 09 ago. 2016a.

²⁷ Disponível em: <goo.gl/LEj39x>. Acesso em 19 de dez de 2016.

os níveis de envolvimento dos atores na rede e seus respectivos papéis, os princípios de tomada de decisão e o modelo de contribuição e liderança. As demais seções são provocações para os atores contribuírem com o Ouiki e continuar navegando em outras seções.

ANEXO B – Manual Slow Food.

O Manual Slow Food é uma publicação do Slow Food que dá boas-vindas aos novos membros e descreve os principais pressupostos do modelo estratégico da organização aos novos atores da rede.²⁸ Esse material é enviado para o correio eletrônico de cada um dos atores quando eles se associam à organização.

O Manual Slow Food é publicado em seis diferentes idiomas - inglês, alemão, francês, espanhol, russo e português - e tem o formato de revista digital. O conteúdo do manual é dividido em nove capítulos. O primeiro capítulo, ‘Bom, Limpo e Justo’, descreve, em três partes – ‘A história de uma ideia’, ‘Filosofia’ e ‘Missão’ – as ideias gerais que a organização Slow Food tem sobre o alimento e a gastronomia. São as principais questões do modelo estratégico que orientam a rede de atores da organização Slow Food e aparecem enfatizados na filosofia da organização. A missão é apresentada descrevendo de que se trata “o Bom, o Limpo e o Justo” para a organização. Além disso, o capítulo apresenta os três principais objetivos da organização para o cumprimento de sua missão – ‘Construindo Redes’, ‘Protegendo a Biodiversidade’ e ‘Educando os consumidores’. A figura 10 ilustra algumas dessas páginas.

Figura 10 – Capítulo Bom, Limpo e Justo do Manual Slow Food



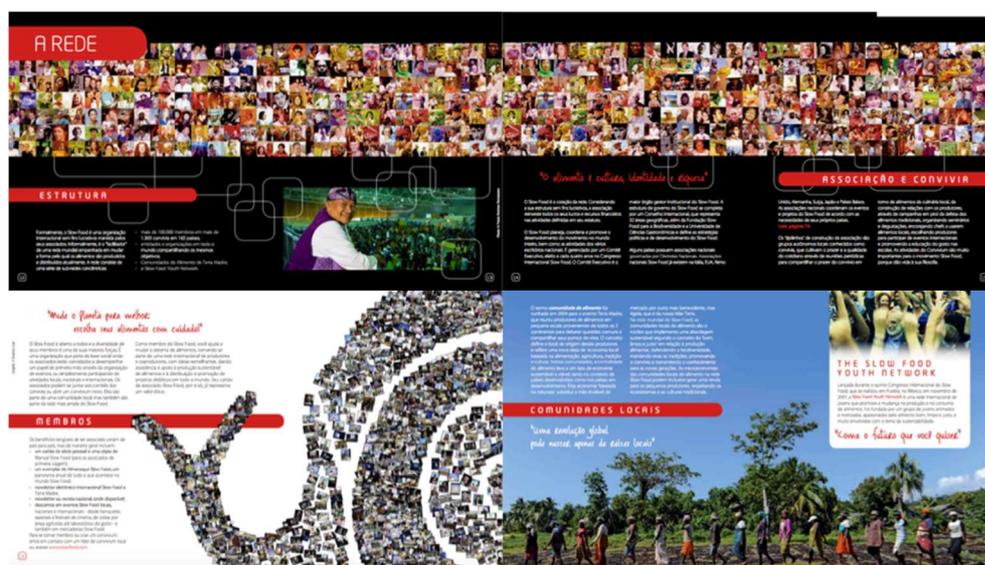
Fonte: SLOW FOOD, 2016a²⁹; adaptado pelo autor.

²⁸ SLOW FOOD. Bem vindos ao nosso mundo: O manual. Bra: Slow Food, 2016. 76 p. Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em: 26 mar. 2016a

²⁹ Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

O capítulo dois, ‘A rede’, é dividida em cinco partes – ‘Estrutura’, ‘Associação’ e ‘Convívio’, ‘Membros’, ‘Comunidades locais’ e ‘*The Slow Food Youth Network*’. A primeira seção apresenta a dimensão da rede da organização e, a seguir, descreve a estrutura organizacional da organização dando ênfase na diferenciação entre as estruturas mais centrais (escritórios nacionais, Comitê Executivo e Conselho Internacional) e os grupos autônomos locais (Convívios), demonstrando suas funções. Nas páginas seguintes são descritos como uma pessoa pode tornar-se membro associado da rede, quais seus papéis e os benefícios recebidos tão logo faça sua associação na rede. Por fim, é apresentado o conceito de Comunidades do Alimento e a sub-rede *The Slow Food Youth Network*, esses temas aparecem aqui pela importância que representam na estrutura organizacional do Slow Food. O capítulo dois é representado na figura 11, abaixo.

Figura 11 dos anexos – Capítulo A Rede do Manual Slow Food



Fonte: SLOW FOOD, 2016a³⁰; adaptado pelo autor.

Os capítulos três, quatro e cinco, respectivamente denominados ‘Terra Madre’, ‘Biodiversidade’ e ‘Educação Alimentar do Gosto’, tratam das principais estratégias da organização, mencionadas anteriormente, e dos projetos que estão associados a eles. O primeiro deles, capítulo três, aborda o projeto Terra Madre e as demais sub-redes e projetos relacionados – Terra Madre Day e 10.000 Hortas na África - que são apresentados como resposta ao objetivo de construir redes. O capítulo quatro, *Biodiversidade*, aborda a estratégia de proteger a biodiversidade global. Nele são

³⁰ Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

apresentados a Fundação Slow Food para a Biodiversidade, que possui autonomia estatutária, mas que foi criado pela organização, e os projetos Arca do Gosto, Fortalezas e Mercados da Terra. O quinto capítulo, ‘Educação Alimentar do Gosto’, está relacionado à estratégia de educar os consumidores e apresenta o projeto Laboratório do Gosto e a sua aplicação pelos Convívios locais, ações em escolas como as hortas escolares e a Universidade de Ciências Gastronômicas, Universidade de gastronomia que foi fundada e é promovida pela organização Slow Food na Itália. Esses capítulos estão representados na figura 12.

Figura 12 dos anexos – Capítulos Terra Madre, Biodiversidade e Educação Alimentar do Gosto do Manual Slow Food



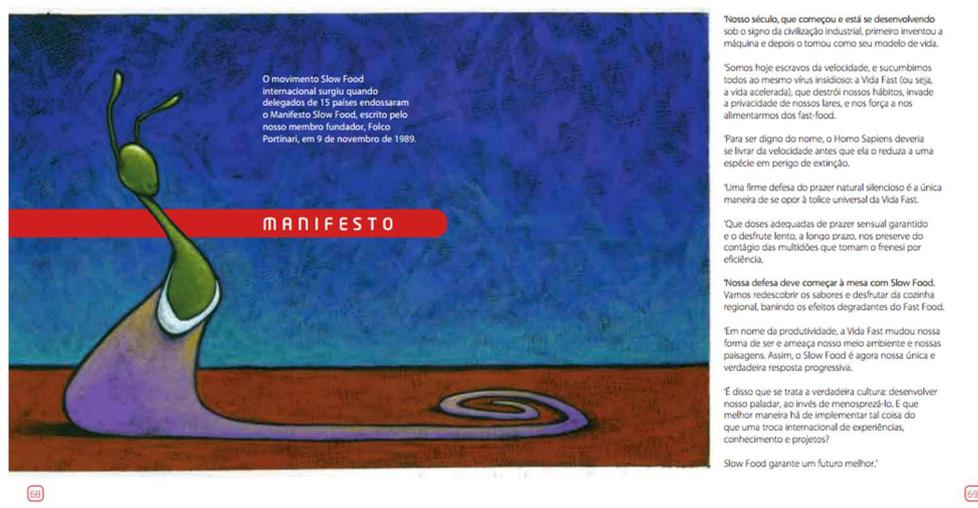
Fonte: SLOW FOOD, 2016a³¹; adaptado pelo autor.

O capítulo seis, ‘Eventos’, apresenta alguns dos diversos eventos internacionais organizados pela rede, os quais estão organizados no quadro 1, apresentado na página 29 do capítulo 2.2.1. O capítulo sete, ‘Comunicação’, relaciona os diversos canais de comunicação e as principais publicações do Slow Food. O oitavo capítulo, ‘Campanhas’, trata das principais campanhas internacionais que a organização apoia.

³¹ Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

Por fim, o último capítulo, ‘O mundo Slow’, apresenta, principalmente, o Manifesto Slow Food que foi escrito pelo membro fundador da organização, Folco Portinari, no dia 09 de novembro de 1989. O movimento Slow Food considera seu início quando delegados de quinze diferentes países endossaram esse documento, por isso a importância dele para a organização. As páginas do manifesto no Manual podem ser vistas na figura 13, mais abaixo. Neste capítulo também são apresentados os objetivos da organização, resultados do Sexto Congresso Internacional do Slow Food, que aconteceu em 2012 em Turim, Itália. Este congresso caracterizou-se por reunir a diversidade dos atores de todo o mundo para eleger os representantes do Conselho Internacional e a definição de metas visando ao crescimento da rede Slow Food no mundo a partir das estratégias da organização. As últimas páginas do manual são dedicadas à seção ‘Perguntas Frequentes’ e à seção ‘Quem é Quem’, que lista os atores participantes do Comitê Executivo e do Conselho Internacional, e a seção ‘Contacte-nos’, que relaciona as diversas opções de contato do comitê internacional e dos comitês nacionais.

Figura 13 dos anexos – Capítulo O mundo Slow do Manual Slow Food



Fonte: SLOW FOOD, 2016a.³²

Como visto, o dispositivo Manual Slow Food tem por objetivo explicitar alguns dos principais ideias, qualidades e objetivos da organização, as quais fazem parte do seu modelo estratégico. Assim, ajuda-se a criar uma identidade para a organização, mas, principalmente, a criar a coerência entre os vários atores que estão espalhados

³² Disponível em: <goo.gl/3tfwNz>. Acesso em 26 de mar de 2016.

pelo mundo inteiro e são muito diversos entre si. Apesar disso, a organização, sempre que possível, celebra a diversidade de interpretações e aplicações das estratégias às demandas do contexto local. Vale ressaltar que, como visto nas figuras apresentadas, o material gráfico no Manual destaca-se pela abundante ilustração de cada um dos capítulos com imagens e recursos gráficos e uma linguagem de fácil compreensão que facilitam a leitura do seu conteúdo para todos que entram para a rede, mesmo sendo provenientes de áreas muito distintas.

ANEXO C – Livreto A biodiversidade

A publicação ‘A Biodiversidade’ faz parte de um conjunto de livretos que apresentam aos atores da rede as ações do Slow Food as quais são baseados na estratégia de defesa da biodiversidade. Enquanto o livreto ‘A biodiversidade’ aborda o entendimento do Slow Food sobre esse tema, sua aplicação na alimentação diária e formas de preservá-los³³, os outros dois (‘A Arca do Gosto’³⁴ e ‘As Fortalezas Slow Food’³⁵) tratam de guias para que os diversos atores possam contribuir para os projetos que são abordados – Arca do Gosto e Fortalezas Slow Food – e que concretizam a estratégia de defesa da biodiversidade. As três publicações podem ser vistas, lado a lado, na figura 14 abaixo.

Figura 14 dos anexos – Livretos da Fundação Slow Food para Diversidade



Fonte: Slow Food Brasil³⁶: adaptado pelo autor.

A publicação ‘A Biodiversidade’ é dividida em cinco capítulos. O capítulo inicial – ‘Primeiro, observe’ - introduz o tema e apresenta o objetivo do livreto traçando a relação entre a biodiversidade e o Slow Food e chamando o leitor, atores da rede, à prática. O objetivo da publicação fica exposto nas palavras dos autores Milano et al.³⁷ da seguinte forma:

³³ MILANO, Serena et al. A biodiversidade. 20 p. Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

³⁴ Disponível em: <https://goo.gl/31Re8c>. Acesso em 06 de jan de 2017.

³⁵ Disponível em: <https://goo.gl/JqArPO>. Acesso em 06 de jan de 2017.

³⁶ Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/publicacoes?start=6>. Acesso em 21 de dez de 2016.

³⁷ MILANO, Serena et al. A biodiversidade. p. 5. Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

Esta publicação tem por objetivo ajudar a compreender melhor alguns conceitos fundamentais – de biodiversidade ao sentido de bom, limpo e justo – e alguns conselhos práticos para identificar produtores, selecionar produtos para a Arca e criar Fortalezas e Mercados da Terra.

Ficam expostos o esforço em tornar mais clara a estratégia de defesa da biodiversidade, explicitando os conceitos que o cercam a partir do olhar do Slow Food. A partir disso, assume-se a necessidade de aconselhamento prático aos atores da rede para a execução da estratégia. O capítulo que segue, ‘A biodiversidade’, busca esclarecer o conceito com linguagem de fácil compreensão e alguns exemplos, inclusive em imagens. Os autores começam o capítulo definindo biodiversidade nas palavras do entomólogo Edward O. Wilson. Na sequência, o texto busca construir uma relação entre a diversidade e o futuro do planeta, defendendo que é a diversidade que possibilita a adaptação das espécies às mudanças climáticas. O texto segue, em tom de conscientização, alertando para os altos números anuais de extinção de espécies de plantas, para então apresentar os atores a quem é endereçada a estratégia de defesa da biodiversidade – os guardiões da Terra, os quais são pequenos agricultores, pastores e pescadores que “conhecem e respeitam o delicado equilíbrio da natureza [...], pois há milênios trabalham em harmonia com, e não contra, os ecossistemas.”³⁸.

O primeiro capítulo segue com uma provocação “Se a biodiversidade desaparece, o que acontece com os nossos alimentos?”³⁹. Com dados, os autores demonstram que a variedade de plantas domesticadas para o consumo humano tem despencado nos últimos anos, concentrando em poucas variedades melhoradas a partir da metade do último século para a produção em grande escala, selecionadas para o mercado global e sem qualquer vínculo com os territórios produtivos. Para então, chamar a atenção para as espécies autóctones, ou locais, minoria no mercado de alimento global, mas importantes, porque “caracterizam-se por uma boa adaptação às condições ambientais da própria região e têm, normalmente, menor necessidade de recursos externos, como água, fertilizantes ou pesticidas.”⁴⁰. Essas espécies são mais resistentes ao estresse ambiental local e tornam-se essenciais à soberania alimentar. E que representa a agrobiodiversidade, a biodiversidade local, a que interessa ao Slow Food.

Dessa forma, os autores apontam o que se trata a biodiversidade no que tange a estratégia do Slow Food. Estes são alimentos - espécies vegetais, raças animais e produtos processados artesanais - que produzem algum tipo de vínculo cultural, seja

³⁸ MILANO, Serena et al. A biodiversidade. p. 7. Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

³⁹ ibidem, p. 7.

⁴⁰ ibidem, p. 8.

em seu território de origem (tomate no Andes), seja nos territórios onde adquiriu esse vínculo com o tempo (tomate em certas regiões da Itália). A biodiversidade, nesse sentido, está associada diretamente ao conhecimento do pequeno agricultor que, através dos tempos, aprendeu a lidar com as espécies em seu contexto local.

Depois de conceituada a biodiversidade, o capítulo destina-se a apresentar quais as ações criadas pelo Slow Food visam a atender a estratégia de defender a biodiversidade – Arca do Gosto, Fortalezas, 10.000 hortas na África e Mercado da Terra.

O capítulo ‘A árvore da comida’ apresenta uma ilustração que representa o que é a comida para o Slow Food e a sua descrição, como pode ser visto na figura 15, mais abaixo. Este capítulo representa uma tentativa de tornar mais visível a estratégia de defesa da biodiversidade. Para os autores, as raízes são o território firme que dão sustentação à árvore, e são onde estão situados a cultura, os saberes e as técnicas artesanais, a paisagem agrícola, as histórias. As raízes são também a expressão dos idiomas, das músicas e das poesias, dos rituais comunitários que constroem o alimento, raízes que se encontram com outras, de outras culturas e que enriquecem a árvore. O tronco representa o suporte de uma boa produção – justa para quem trabalha e limpa para o meio ambiente. Os ramos representam a experiência do alimento, os sentidos, a cozinha, a nutrição. “O Slow Food considera todas estas partes em conjunto, num equilíbrio único. Cada produto é semente, terra, cultura, sustentabilidade ambiental e social, nutrição, sabor.”⁴¹.

Figura 15 dos anexos – Capítulo A árvore da comida do livreto A Biodiversidade



⁴¹ MILANO, Serena et al. A biodiversidade. p. 10. Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em: 21 dez. 2016a.

Fonte: Milano et al., 2016.⁴²

O quarto capítulo, 'O que significa', é dedicado a esclarecer alguns conceitos relacionados à biodiversidade e que costumam gerar dúvidas, oferecendo um alinhamento de acordo com as ideias de Slow Food. São contemplados os conceitos de ecossistema, espécie, biodiversidade (ou cultivar), população vegetal (ou ecótipo), raça, população animal, novas variedades comerciais e plantas híbridas e animais híbridos. A última sessão da publicação, 'Saiba mais', traz indicações de livros e filmes sobre o tema abordado.

O livreto é construído com o cuidado de usar linguagem clara, evitando termos técnicos, com dados e exemplos que facilitam o entendimento do tema. Ainda assim, o livreto é, predominantemente, formado por textos, como podem ser vistos na figura 16 que ilustra algumas páginas internas do livreto.

Figura 16 dos anexos – Páginas internas do livreto A biodiversidade

Primeiro, observe

74 Antes de produzir alimentos sempre dê um abraço às atividades do Slow Food. É partir de hoje de hoje que começa a primeira fase: observar e aprender. É só assim que se pode aprender a produzir de novo. É assim que se pode aprender a produzir de novo. É assim que se pode aprender a produzir de novo.

A biodiversidade

Desde a agricultura, a face do mundo de Slow Food não é a busca da biodiversidade. Mas que é a biodiversidade e o que tem a ver com a biodiversidade? "Biodiversidade" é uma palavra recente, foi criada pelo professor em Washington, em 1985, pelo ecologista Edward O. Wilson. É uma palavra em inglês, mas tem origem grega. "Bio" significa vida e "diversidade" é a variedade de coisas que existem no mundo. É a diversidade de coisas que existem no mundo. É a diversidade de coisas que existem no mundo.

O que significa

Ecossistema

Um ecossistema é um conjunto de organismos vivos e não vivos, incluindo a atmosfera, a água e o solo, que interagem entre si e com o ambiente que os rodeia. Os ecossistemas incluem, por exemplo, florestas, rios, oceanos e desertos. Cada ecossistema tem suas próprias regras e regras próprias. É assim que se pode aprender a produzir de novo.

Espécies

Uma espécie é um conjunto de organismos que podem cruzar e produzir descendentes férteis. Cada espécie é diferente das outras e tem suas próprias regras e regras próprias. É assim que se pode aprender a produzir de novo.

Variedades cultivadas (ou cultivares)

Uma variedade (ou cultivar) é um conjunto de plantas cultivadas, distinguidas claramente por suas características morfológicas, fisiológicas, químicas e qualitativas. A variedade é criada por seleção natural ou por intervenção humana. É assim que se pode aprender a produzir de novo.

Raças

O conceito de raça é um dos mais controversos das ciências naturais. Os produtores têm um papel fundamental na identificação e definição de uma raça ligada a um determinado território. É assim que se pode aprender a produzir de novo.

Fonte: Milano et al., 2016⁴³: adaptado pelo autor.

⁴² Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em 21 de dez de 2016.

⁴³ Disponível em: <goo.gl/Xmvgsg>. Acesso em 21 de dez de 2016.

ANEXO D – A Arca do Gosto

A Arca do Gosto é um catálogo mundial de produtos em risco de extinção e que representam a agrobiodiversidade. Estes são espécies vegetais e animais, e também produtos processados (queijos, carnes curadas, pães, etc.), que fazem parte de culturas e tradições do mundo inteiro e são expressão dos saberes rurais e artesanais transmitidos há gerações aos pequenos produtores. Esse projeto coloca frente a frente os diversos atores da rede, associados em Convívios, produtores e comunidades locais para identificar e indicar produtos para a Arca do Gosto. Os produtos são avaliados pelas comissões técnicas locais e pelo Comitê Técnico Internacional, criados especificamente para verificar os requisitos necessários para a classificação dos produtos, com a colaboração da Universidade de Ciências Gastronômicas que têm associação com a organização Slow Food.⁴⁴

O catálogo é disponibilizado em uma plataforma digital *online* dentro do *website* da Fundação Slow Food para Biodiversidade nos idiomas inglês e italiano, como pode ser visto na figura 17, abaixo.

⁴⁴ MILANO, Serena et al. A Arca do Gosto. 26 p. Disponível em: <<http://slowfoodbrasil.com/documentos/slowfood-livreto-arcadogosto.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

Figura 17 – Página inicial da plataforma digital Arca do Gosto



Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade, 2016b.⁴⁵

O acesso à plataforma leva diretamente ao catálogo dos produtos já abarcados na Arca do Gosto, no total de 3940, com uma descrição sobre o projeto. O catálogo é representado a partir de um mapa global, com a sinalização – em cinza-escuro – dos países que possuem produtos na arca. Na referida página, são previstas três formas de busca no catálogo: a primeira é a partir da seleção do país, o qual se quer consultar, nominalmente através de um menu de escolha única; a segunda opção é a seleção do

⁴⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/irgsFp>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

país no mapa e a terceira opção é a consulta de todos produtos da Arca do Gosto sem distinção de países. Qualquer uma dessas opções levará a uma segunda página da plataforma, como resultado da pesquisa que serão demonstradas a seguir.⁴⁶

A página inicial contém ainda um menu lateral com sete seções. O primeiro deles, *'Nominations from around the world!'*⁴⁷, leva a um segundo catálogo que contém os produtos que estão em processo de nomeação, um total de 1546. Os produtos em processo de nomeação são aqueles que foram indicados a partir dos formulários, que podem ser encontrados na própria plataforma ou em outros materiais do Slow Food, e que estão em processo de análise pelas comissões técnicas. Ao entrar nessa seção, são mostradas as mesmas opções de pesquisa que o catálogo dos produtos já abarcados na Arca do Gosto, porém somente com os produtos que foram indicados e que aguardam avaliação das comissões técnicas.

O menu lateral apresenta ainda a seção *'About the Project'*⁴⁸, com informações sobre a Arca do Gosto, incluindo a história do projeto e as comissões técnicas nacionais. A seção *'FAQs'*⁴⁹ apresenta as dezoito perguntas mais frequentes sobre o projeto. Uma seção para a indicação de produtos para a Arca do Gosto, *'Nominate a product'*⁵⁰, traz o formulário de indicação em diferentes idiomas – inglês, italiano, português, alemão, francês, espanhol e russo – e a opção de *download* para posterior impressão do mesmo. Essa seção é destinada para que qualquer pessoa, não somente atores associados, possa indicar produtos para a arca. Depois da indicação, os formulários são encaminhados para as comissões nacionais para análise técnica. As outras duas seções são *'To download'*⁵¹, com materiais sobre a Arca do Gosto em diferentes idiomas – para a divulgação e para a compreensão do projeto, e *'Contacts'*⁵², com os contatos principais do projeto.

A seção *'Criteria for inclusion'*⁵³ apresentam os cinco critérios para a possibilidade de inserção de um produto na arca do gosto e são os seguintes:

1. Os produtos devem apresentar características qualitativas interessantes, podendo ser: espécies domésticas (variedades vegetais, raças animais autóctones); espécies selvagens (só se ligadas a éticas de colheita, processamento ou hábitos tradicionais); e alimentos processados mapeados e sinalizados por país. [...]
2. Os produtos devem ter uma qualidade organoléptica especial, definida pelas tradições e usos locais. [...]
3. Os

⁴⁶ FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE. Ark of Taste. Disponível em: <<https://goo.gl/irgsFp>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

⁴⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/7DBQNo>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

⁴⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/E76wR9>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

⁴⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/ULINIG>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

⁵⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/8J9CoU>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

⁵¹ Disponível em: <<https://goo.gl/MQ5gWa>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

⁵² Disponível em: <<https://goo.gl/T4KBkB>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

⁵³ Disponível em: <<https://goo.gl/dUqAzK>>. Acesso em 06 de jan de 2017.

produtos podem ser ligados a um território e a memória, identidade e saberes locais tradicionais de uma comunidade. [...] 4. Os produtos devem ser produzidos em quantidades limitadas. [...] 5. Os produtos devem estar em risco de extinção (MILANO et al., 2016b, p. 9-17).⁵⁴

Além do menu lateral, a página inicial da plataforma Arca do Gosto contém quatro *banners* laterais que direcionam diretamente (a) ao resultado de pesquisa para todos os produtos do catálogo da Arca do Gosto; (b) ao resultado de pesquisa para todos os produtos catálogo de produtos nominados; (c) ao formulário de nomeação e (d) para a Universidade de Ciências Gastronômicas, parceira do projeto.⁵⁵

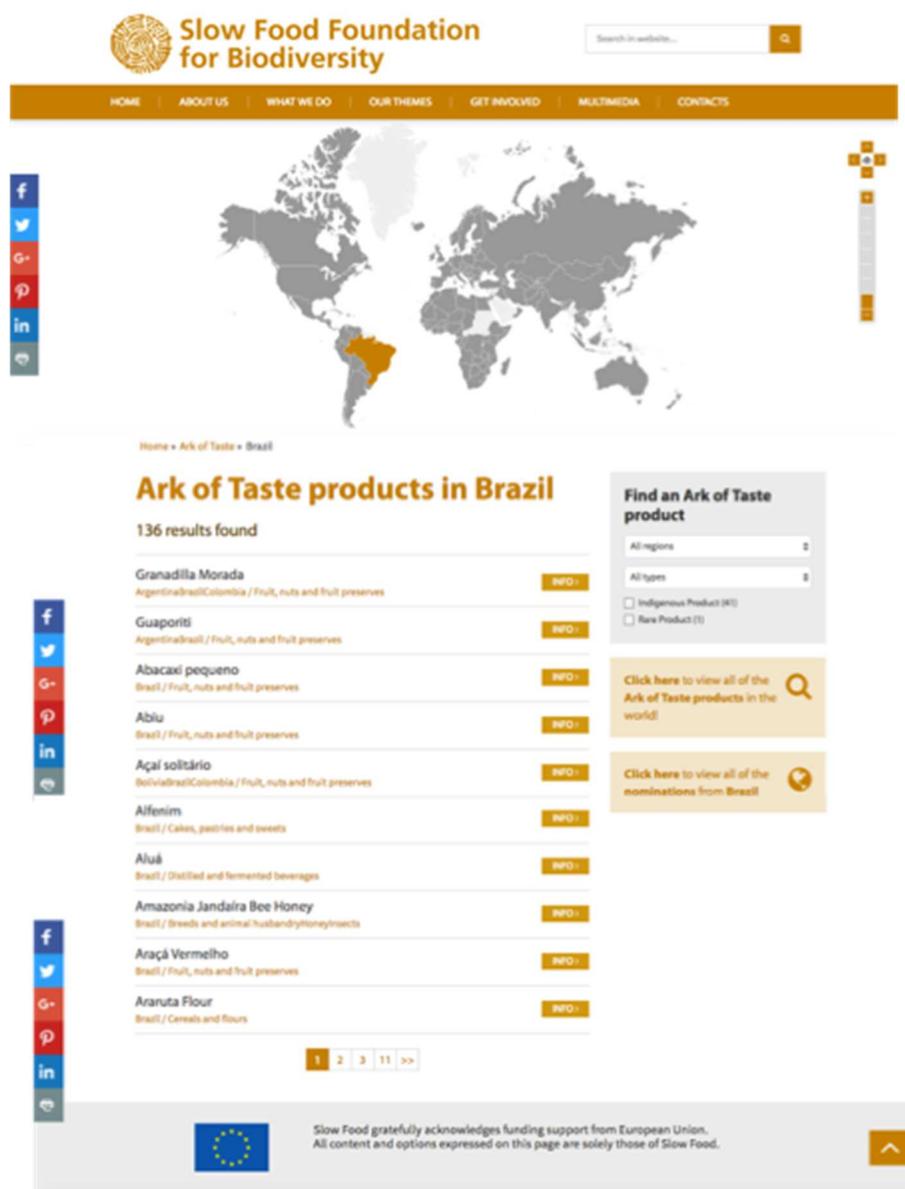
Ao final da página, dois materiais informativos sobre o projeto estão anexados. O primeiro deles é um vídeo, o qual explica aos atores da rede de que se trata a Arca do Gosto. O segundo é o livreto voltado aos atores da rede e que traz informações sobre o projeto e como os atores podem participar dele. Esses materiais são produzidos em diversos idiomas e amplamente publicitados na rede Slow Food.

Quando feita a busca, selecionando um país no mapa indicado, a plataforma conduz a uma nova página com o resultado da pesquisa. A simulação feita mostra os produtos brasileiros na Arca do Gosto, em um total de 136. A página mostra o mapa global na parte superior com a possibilidade de pesquisar outros países. Na parte central são listados, em ordem alfabética e em grupos de dez, os produtos catalogados contendo o nome popular, o país de procedência e o tipo. Na lateral direita, é possível refinar a pesquisa selecionando pelo estado de procedência do produto e por tipo de produto, ou listando exclusivamente produtos indígenas ou raros. Também na lateral, é possível a pesquisa de todos os produtos abarcados na Arca do Gosto e os que estão em processo de nomeação, sem distinção de países. A página de busca dos produtos brasileiros pode ser vista na figura 18, abaixo.

⁵⁴ MILANO, Serena et al. A Arca do Gosto. P. 9-17. Disponível em: <<http://slowfoodbrasil.com/documentos/slowfood-livreto-arcadogosto.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

⁵⁵ FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE. Ark of Taste. Disponível em: <<https://goo.gl/irgsFp>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

Figura 18 dos anexos – Produtos brasileiros na plataforma Arca do Gosto



Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade⁵⁶

Assim que um produto da Arca do Gosto é selecionado, uma nova página se abre. Foi feita uma simulação com o produto brasileiro Aluá. A página do produto traz uma descrição, no idioma inglês ou italiano, do produto e suas histórias. Ao lado um menu, mostra-se o país e estado em que se encontra o produto e a categoria. Nesse caso, o produto trata-se de uma bebida fermentada e está categorizado como *bebidas destiladas e fermentadas*, sendo encontrado no estado de Minas Gerais, Brasil. Em alguns produtos, fica exposto também o nome de quem indicou o produto para a arca. Ao fim da descrição, um botão leva à opção de texto em português, essa não é uma

⁵⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/MGr6XF>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

tradução da versão em inglês, mas um texto que contém mais detalhes sobre o produto. A página pode ser vista na figura 19.

Figura 19 dos anexos – Página do produto Aluá na plataforma Arca do Gosto

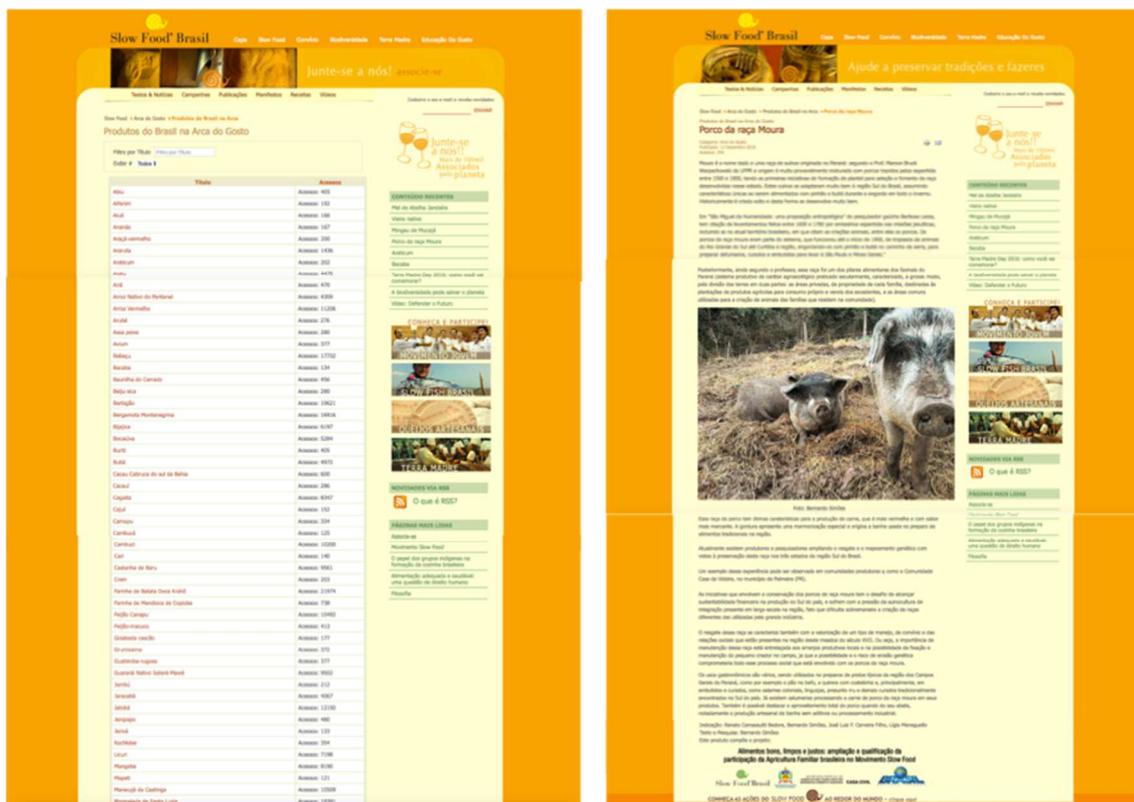
The screenshot shows the website for the Slow Food Foundation for Biodiversity. At the top, there is a logo and a search bar. Below the logo is a navigation menu with links: HOME, ABOUT US, WHAT WE DO, OUR THEMES, GET INVOLVED, MULTIMEDIA, and CONTACTS. The main content area is titled "Aluá" and includes a "Back to the archive" link. The text describes Aluá as a traditional drink prepared during the "Aluá Parade" in the Morro Vermelho neighborhood of Monte Claros, Brazil. It mentions that the drink's origins are debated, with some attributing it to Portuguese or Spanish influences and others to native people. The text also details the historical context of the drink's preparation, involving slaves brought from Africa, and the ingredients used: pineapple, sugar cane, and cassava flour. A section titled "EM PORTUGUÊS" provides a translation of the text. At the bottom, there is a logo for the University of Gastronomic Sciences and a note about their collaboration with Slow Food.

Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade⁵⁷

A plataforma internacional concentra o catálogo dos produtos da Arca do Gosto do mundo inteiro. No entanto, ela não é a única plataforma que dá acesso a esses produtos. Alguns Comitês Nacionais do Slow Food desenvolveram plataformas locais com os produtos do país e com informações adicionais aos produtos, como contato de produtos locais. Como podem ser vistos no exemplo da figura 20, abaixo, que traz a plataforma da Arca do Gosto desenvolvido pelo Slow Food Brasil.

⁵⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/tlD357>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

Figura 20 dos anexos – Plataforma Arca do Gosto do Slow Food Brasil



Fonte: Slow Food Brasil⁵⁸; adaptado pelo autor.

Fica exposto, neste exemplo, que a Arca do Gosto não se trata somente de uma plataforma digital, mas do processo de catalogação dos produtos e dos muitos fins que ele pode trazer. Os objetivos da Arca do Gosto, a partir da catalogação dos produtos, são três: (1) chamar a atenção destes produtos, (2) denunciar seu risco de extinção e (3) convidar todos à ação de preservação e reprodução a partir da perpetuação de sua produção, comércio e consumo em práticas culinárias. A principal ação promovida é a da redescoberta para então valorização desses recursos nas comunidades locais.⁵⁹

Esses pontos ficam expressos nos diversos dispositivos produzidos com o fim de convidar os diversos atores à ação. Esses são materiais de divulgação, palestras, vídeos e documentários, livretos e cartilhas entre outros que são semeados na rede. Um exemplo é o panfleto ‘Ajude a Arca do Gosto a Crescer’, que pode ser visto na figura 21, abaixo, produzido pela Fundação Slow Food para Biodiversidade em diversos idiomas

⁵⁸ Disponível em: <<http://slowfoodbrasil.com/arca-do-gosto/produtos-do-brasil>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

⁵⁹ MILANO, Serena et al. A Arca do Gosto. 26 p. Disponível em: <<http://slowfoodbrasil.com/documentos/slowfood-livreto-arcadogosto.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

e distribuídos na rede com o intuito de convidar as pessoas a indicar produtos para a Arca do Gosto.⁶⁰

Figura 21 dos anexos – Panfleto Ajude a Arca do Gosto a Crescer

Slow Food **Arca do Gosto**

AJUDE A ARCA DO GOSTO A CRESCER

O Slow Food reúne os sabores tradicionais que estão desaparecendo no grande catálogo mundial da Arca do Gosto. A agricultura industrial e a homogeneização dos gostos estão destruindo, como num dilúvio, muitos alimentos, com a cultura e a história que os acompanham. São milhares, por exemplo, as maçãs selecionadas pelos agricultores ao longo do tempo. No comércio, porém, geralmente encontram-se apenas quatro. No México, onde se originou, o milho perdeu 80% das variedades em um século. Das mais de 5.000 variedades de batatas existentes no passado, hoje encontram-se apenas quatro com mais frequência no mundo.

A biodiversidade assegura aos ecossistemas a capacidade de enfrentar mudanças, de se adaptar e sobreviver. A batalha para salvar a biodiversidade é a batalha para o futuro do planeta.

VOCÊ TAMBÉM PODE AJUDAR, INDIQUE O PRODUTO QUE QUER SALVAR!
INDICAR UM PRODUTO É FÁCIL E QUALQUER UM PODE FAZÊ-LO, SEGUINDO ALGUMAS ORIENTAÇÕES SIMPLES:

- 1 Um produto candidato pode ser uma variedade vegetal ou uma raça animal autóctone, desde que tenha interesse alimentar; uma espécie selvagem (mas só se estiver ligada a uma técnica de coleta, de transformação ou a um uso tradicional) ou mesmo um subproduto (queijos, carnes curadas, pães, doces, etc.).
- 2 Deve ser de qualidade.
- 3 Deve ser ligado a uma região, à memória, à identidade de uma comunidade e ao conhecimento tradicional local.
- 4 Deve ser produzido em quantidades limitadas.
- 5 Deve estar em risco de extinção.

Indique o seu produto, preenchendo a [ficha online](#) e anexando uma foto.
Para mais informações sobre o projeto Arca do Gosto: www.slowfoodfoundation.org/ark
www.facebook.com/arkoftaste
www.twitter.com/arkoftaste
 Ou escreva para: ark@slowfood.com

OBRIGADO PELA SUA AJUDA!

Fonte: Fundação Slow Food para Biodiversidade⁶¹

Outros dispositivos visam a divulgar os produtos catalogados. No Brasil, o Slow Food criou a campanha Festival Arca do Gosto, que aconteceu no mês de outubro de 2016 na cidade de São Paulo. No festival, chefes de cozinha reconhecidos da cidade, e alinhados com a estratégia de defesa da biodiversidade, foram convidados para produzir experiências gastronômicas de todos os tipos (de jantares-degustação a piqueniques e aulas) para que as pessoas pudessem se aproximar, tocar, sentir o cheiro

⁶⁰ FUNDAÇÃO SLOW FOOD PARA BIODIVERSIDADE. Ark of Taste. Disponível em: <<https://goo.gl/irgsFp>>. Acesso em: 22 dez. 2016b.

⁶¹ Disponível em: <<https://goo.gl/HuuOJ3>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

e se envolver com os produtos locais, especificamente do sudeste brasileiro, que fazem parte da Arca do Gosto.⁶² Um dos materiais de divulgação pode ser visto na figura 22. Outras iniciativas são desenvolvidas no mundo inteiro, o Slow Food USA, por exemplo, que cria e divulga receitas de pratos com ingredientes locais que fazem parte da Arca do Gosto.⁶³

Figura 22 – Divulgação do Festival Arca do Gosto 2016



Fonte: Slow Food Brasil, 2016b.⁶⁴

O projeto Arca do Gosto caracteriza-se como um sistema produto-serviço que produz efeitos de sentido dos mais diversos aos diferentes atores da rede Slow Food – produtores, gastrônomos, consumidores, pesquisadores e professores entre muitos outros que fazem parte dessa rede. Esse é somente um exemplo no conjunto de dispositivos sociotécnicos produzidos pelo Slow Food que produzem valor aos diversos atores de sua rede e que permitem a transformação e a atualização dos seus objetivos autônomos. Assim, os diferentes atores em rede podem decidir continuar associando-se ao ecossistema criativo Slow Food.

⁶² SLOW FOOD BRASIL. Festival Arca do Gosto 2016. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/publicacoes?start=6>>. Acesso em: 21 dez. 2016b.

⁶³ SLOW FOOD USA. Ark of Taste in the USA. 2017. Disponível em: <<https://www.slowfoodusa.org/ark-of-taste-in-the-usa>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

⁶⁴ Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/publicacoes?start=6>>. Acesso em 22 de dez de 2016.

ANEXO E – O grupo OuiShare no Loomio e o evento OuiShare Summit

O grupo do OuiShare na plataforma Loomio atende a uma característica que é especial às organizações em rede como o OuiShare. Os atores estão em diferentes cidades e países do mundo, de modo que, as tecnologias de redes digitais tornam-se essenciais para que as relações aconteçam. Na rede, a tomada de decisão precisa acontecer mesmo quando os atores estão, fisicamente, longe um dos outros. Os muito dispositivos digitais usados para comunicação e compartilhamento de informações demonstram que a organização investe na construção de dispositivos os quais visam a conectar seus atores. No entanto, o grupo do OuiShare na plataforma Loomio se destaca porque se caracteriza como um espaço voltado à discussão que é orientada à tomada de decisão. No grupo, toma-se uma decisão somente depois de discutir, ouvir os diversos atores e encontrar algum tipo de consenso, mesmo no dissenso.

A organização mostra-se atenta à utilização de diversos dispositivos digitais desenvolvidos nas últimas décadas. O aplicativo Loomio é *open source* e foi criado em 2011, na Nova Zelândia, para tornar mais fácil para qualquer um, em qualquer lugar, participar de decisões que afetam suas vidas.⁶⁵ O objetivo do aplicativo é empoderar grupos para construir consenso para a tomada de decisão colaborativa. No entanto, o que caracteriza o processo é a discussão. O método de uso do aplicativo é descrito em quatro fases: (1) reunir – a criação do grupo no Loomio, que é onde as discussões acontecem; (2) discutir – qualquer pessoa do grupo pode começar uma discussão, e todos que fazem parte do grupo podem participar com suas opiniões, ninguém pode impedir a participação de ninguém; (3) propor – durante a discussão, qualquer participante da discussão pode criar uma proposta, as propostas encaminham a discussão para o consenso; (4) decidir e agir – quando uma proposta é aberta, todos podem manifestar e justificar sua posição, podendo concordar, discordar, abster ou bloquear em caso de grande objeção.⁶⁶

O OuiShare possui um grupo principal no Loomio que é aberto e as discussões podem ser acompanhadas por qualquer pessoa. Para participar da discussão, no entanto, o membro precisa solicitar a entrada no grupo. Qualquer ator – membro ou *Connector* - pode solicitar participação. Além do grupo principal, outros subgrupos foram criados para as comunidades locais, e um subgrupo fechado para os *Connectors*, onde são tomadas decisões sobre o orçamento e algumas estratégias mais específicas.⁶⁷

⁶⁵ LOOMIO. About Us. Disponível em: <<https://www.loomio.org/about>>. Acesso em: 26 dez. 2016a.

⁶⁶ LOOMIO. Loomio School. Disponível em: <<http://loomio.school/>>. Acesso em: 26 dez. 2016b.

⁶⁷ OUIKI. Connectors & Members Tool-Kit. Disponível em: <<https://goo.gl/KxgDgk>>. Acesso em: 27 dez. 2016e.

Uma visão geral da página inicial do grupo do OuisShare no Loomio pode ser vista na figura 23 abaixo.

Figura 23 dos anexos – Página inicial do grupo OuisShare no Loomio

Fonte: Grupo do OuisShare no Loomio⁶⁸

O aplicativo Loomio apresenta, na página principal do grupo, sete diferentes seções, sendo duas centrais e cinco laterais. As seções laterais são complementares. A primeira delas, *'Upgrade for premium features'*, apresenta as opções de planos, grátis

⁶⁸ Disponível em: < <https://www.loomio.org/g/inO27e3f/ouishare> > Acesso em 27 de dez de 2016.

e pagos, para o usuário Loomio a partir de um chamado para o *upgrade* da conta, a seção também convida à doação financeira para manter o aplicativo gratuito.⁶⁹

A seção ‘Membros’ apresenta uma visão geral dos membros do grupo. Atualmente, são cento e oitenta e nove membros participantes e setenta e quatro em processo de efetivação. A lista de todos os membros, com seus *nicknames* pode ser acessada clicando em ‘*See all*’. O *nickname* é acompanhado de “@” na frente do nome do membro. Assim, sempre que uma pessoa precisa mencionar outro participante na discussão, ele deve usar o *nickname* acompanhado de “@”. Desta forma o ator mencionado é notificado.

‘Propostas anteriores’ é a seção que apresenta, em uma *timeline*, as propostas já feitas e finalizadas no grupo. Na página inicial são listadas as últimos três propostas fechadas. A *timeline* com todas as propostas fechadas pode ser acessada clicando em ‘veja mais...’. Na *timeline*, as propostas são apresentadas pela ordem de fechamento, com a descrição da proposta e um gráfico mostrando o resultado. No espaço de dois anos, o grupo OuiShare finalizou quinze propostas, sendo a maioria delas durante o ano de 2016.

A seção lateral seguinte, ‘Subgrupos’, apresenta endereços de acesso para os subgrupos criados dentro do grupo do OuiShare no Loomio. No total são cinco grupos locais e outros três grupos de *Connectors*. Esses grupos, em sua maioria, são fechados aos participantes mais ativos, locais ou *Connectors*. A última seção lateral é ‘Ajuda’, com postagens de dicas sobre como usar o aplicativo Loomio.

Na área central da página do grupo do OuiShare no Loomio encontram-se duas seções principais. A primeira dela, ‘*Group Description*’, traz uma descrição do grupo e apresenta o objetivo: “Este é o lugar onde todos os membros ativos de OuiShare discutem seus projetos, atividades, fazem decisões coletivas e compartilham da informação sobre suas atividades!”.⁷⁰ Além disso, indica *links* para os subgrupos locais e para páginas com as informações do OuiShare, como o Ouiki, já mencionado anteriormente, e a página de boas-vindas do OuiShare, que apresenta os cinco passos para uma pessoa tornar-se membro do OuiShare e participar das atividades do grupo.

Por fim, a seção ‘Tópicos’ arrola os itens que estão em discussão. Logo na parte superior da seção fica um botão – ‘Iniciar um novo tópico’ – para a criação de novos tópicos de discussão. A seguir são apresentados, primeiro, os tópicos com propostas abertas, na sequência, em ordem de interação, os tópicos de discussão criados pelos diversos membros do grupo principal e nos subgrupos que não possuem propostas

⁶⁹ OUISHARE. Grupo no Loomio. Disponível em: <<https://www.loomio.org/g/inO27e3f/ouishare>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

⁷⁰ Ibidem, n.p., tradução nossa.

abertas. Os elementos são apresentados em negrito quando possuem alguma interação nova não lida e são acompanhados da fotografia do membro criador do item, a informação do grupo ou subgrupo na qual a discussão faz parte e a data da última interação no tópico. Qualquer nova interação, seja este um comentário, seja uma votação na proposta aberta, todos os membros do grupo são notificados. Busca-se criar as condições para que os membros do grupo interajam entre si, ao mesmo tempo que se dá espaço para todos se manifestarem.⁷¹

Quando um tópico é aberto, uma página é criada para centralizar as discussões. A efeito de exemplificação, é analisado o tópico ‘*Updating OuiShare Values*’, que foi criado por Elena Denaro no dia 02 de agosto de 2016 com o objetivo de informar e questionar a rede sobre o processo de atualização dos valores do OuiShare proposto, anteriormente no OuiShare Summit de Baldajoz, Espanha.⁷²

A página de discussão contém cinco seções, duas centrais e três laterais. A primeira seção, central, traz a descrição do tópico, os objetivos, a provocação que levou à criação do tópico, a explicação de como seria conduzida a discussão e, principalmente, o chamado a participar da discussão. O chamado fica expresso da seguinte forma:

Então aqui está o nosso pedido para você: por favor, vote, nas próximas 3 semanas, se você acha que devemos iniciar um processo (que vamos projetar para ser o mais suave possível) para atualizar os nossos valores, ou não. Além disso, se você estiver interessado em se envolver, então comente abaixo!⁷³

A descrição do tópico é feita com o cuidado para que todos entendam do que se trata a discussão, inclusive com a indicação de leitura do documento ‘*Updating OS Value*’, que resume as discussões feitas durante o OuiShare Summit de Baldajoz e que apresentam o processo proposto para a atualização dos valores junto aos diversos atores da rede OuiShare. Essa seção, juntamente com um panorama geral da página da discussão, pode ser vista na figura 24, abaixo.

⁷¹ OUISHARE. Grupo no Loomio. Disponível em: <<https://www.loomio.org/g/inO27e3f/ouishare>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

⁷² UPDATING OS Values. Disponível em: <<https://goo.gl/24jQbP>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

⁷³ Ibidem, n.p., tradução nossa.

Figura 24 dos anexos – *Updating OuisShare Values* no Loomio

Updating OuisShare Values

Proposta por Elena Denaro 4 months ago · Público

Hello everyone,

At the last OuisShare Summit in Badajoz, we started a conversation around our values, asking ourselves if they needed some updating.

We started with a little experiment, that we'd like you to do yourself:

- Write down, from memory, OuisShare's 10 values (try not to take more than 1 or 2 mins on this).
- Check out what they are [here](#).
- Did you get them right? Do the values still feel right?

When we did it at the summit, there was quite a bit of discrepancy, and we felt that, given how OuisShare has grown, and the developments in our narrative, we might want to update them.

Maud and I have been talking about this, but we don't want to proceed unless there is the desire for this from the community.

So here is our ask to you: please vote, **over the next 3 weeks**, if you think we should start a process (which we will design to be as smooth as possible) to update our values, or not. Also, if you'd be interested in getting involved, then comment below!

Here is a [doc](#) that summarises some of the discussion and thinking from the Summit.

Happy summer in the meantime!

Elena & Maud

PROPOSTA

Pronto para tomar uma decisão?

[Iniciar proposta](#)

PROPOSTAS ANTERIORES

Temperature Check: Should we update our values?

Proposta por Elena Denaro · Fechada 2 months ago

We just want to know if people think there is a need, or it would be a good idea, to update our values (we don't want to push work forward if there isn't a need, so please just let us know!

RESULTADO

Dear all,

We have a (big) consent so we're going on with this project!

Thanks all for your feedbacks, that we took into account to design a process to first assess and then update our values.

It seemed to us difficult to conduct the whole process IRL (we don't even know when the next summit is!), but also feel that in-person discussions can bring really valuable insights. So we thought of a process mixing online and offline discussions, with distributed workshops in the different regional communities.

Here a synthesis of the process we think about :

1. A team of connectors ask the community : do we need to assess our values ? (done)
2. The team launch the "value retrospective survey"
3. Synthesis of analysis of the survey by the team, with proposal for workshop structure to discuss at regional level
4. Distributed workshops at regional levels to gather feedback and input
5. Analysis of findings by team, consolidated into one final proposal and submitted to global community on Loomio.
6. Online discussion, amendments and approving new set of values and associated practices.
7. Updating OuisShare communication tools

You can read about the detailed process here : <https://loco.cx/loosm>

We're aware it could be a long process, but as there's no rush it made sense for us to do things nicely.

Please comment in this loomio thread how you feel about it (especially the distributed regional workshops) and if you have any objection to try this process ?

We "meet" again on the 14th with Elena for the survey design, tell us if you want to join the call!

Elena & Maud

POSICIONES

11 Concordar
6 Abstar
0 Discordar
0 Iniciar

12% dos membros manifestaram suas posições (2/1742)

COMENTÁRIOS

Francesca concordou:
I think the current values are still correct, but they are not very strong statements. There are several other values I think we agree on and even talk about as official values, but have not put into words yet. Great initiative!

Simone Cicero abstraiu:
I still reflect myself in the values, not sure this is such an important discussion to have.

Ehab Ela concordou 4 months ago
4 months ago

Lucia Hernández abstraiu:
I feel comfortable with the actual values, I am not sure we have to rewrite them, but feel free if you want/need it! 😊

Alana Krause
When do people feel like they put the values to use in real life? That might shed some light on how/if they should be worked on in this way.

Maud
I personally feel that

- it's not really clear, or at least really explicit, within OuisShare what do these values stand for: are there here to reflect how we do things, how we want to do things? Can we challenge something / some ways of doing within OuisShare if we feel that the values are not endorsed ?
- as Francesca says, there are some values shared in the community that don't appear in our list and that reflect maybe more who we are
- the current values are nice but I don't see whether we use them to guide us in our activities and decision making, and I feel there's something to try about that
- the list of values was made 4 years ago, OuisShare and OuisShare people evolved a lot, it could be nice to check if it's still aligned

Fonte: Grupo OuisShare na plataforma Loomio⁷⁴

Na lateral, fica exposta a seção 'Proposta' que apresenta o item aberto para votação. Como no tópico '*Updating OuisShare Value*' não há nenhuma proposta aberta, a seção propõe a criação de uma com um botão que tem a descrição: 'Iniciar proposta'. Essa seção, sem proposta aberta, pode ser vista na figura 25, abaixo. Para a criação da proposta, uma nova janela se abre onde se pode preencher as informações necessárias

⁷⁴ Disponível em: <<https://goo.gl/ayUI8P>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

à proposta, estas são: título, detalhes e data e hora de fechamento da proposta. Há também a possibilidade de anexar arquivos e *emojis* à descrição da proposta.⁷⁵

Figura 25 dos anexos – Seção Proposta sem proposta aberta no Loomio



Fonte: Grupo OuiShare na plataforma Loomio⁷⁶

Em casos em que há uma proposta aberta, a seção traz o título da proposta, com informação de seu membro criador e do prazo para seu fechamento, uma descrição da proposta e o chamado à votação com os dizeres: 'Dê sua opinião'. A votação é feita a partir de quatro botões, três deles representados por uma mão com o dedo polegar em três posições e cores diferentes que significam: concordar, abster, discordar e o quarto é representado com uma mão em posição de pare em fundo vermelho, significando bloquear, caso haja forte objeção à proposta. Na ação do voto, o ator pode justificá-lo. Ainda na seção, são apresentados os resultados parciais da votação em um gráfico do estilo *pizza* e um resumo dos dados descritos na legenda logo ao lado. Abaixo fica exposta a quantidade de membros que já manifestaram seus votos, e mais abaixo uma linha do tempo com os votos e as justificativas.⁷⁷ A figura 26 apresenta uma proposta aberta de outro tópico em discussão no grupo do OuiShare no Loomio. Nesse caso, todos os trinta membros votantes concordam com a proposta.

⁷⁵ UPDATING OS Values. Disponível em: <<https://goo.gl/24jQbP>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

⁷⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/ayUI8P>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

⁷⁷ LET'S start using OuiShare Talents! Disponível em: <<https://www.loomio.org/d/qamMy4AB/proposal/aCDPybGk>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

Figura 26 – Seção Proposta com proposta aberta no Loomio



Fonte: Grupo OuisShare na plataforma Loomio⁷⁸

Abaixo da seção 'Proposta' fica a seção 'Propostas Anteriores' que apresentam as questões que já foram discutidas e votadas e que já foram fechadas. A proposta fechada é apresentada com o título e sua descrição acompanhada da análise dos resultados. No caso do tópico '*Updating OuisShare Value*', que está sendo analisado aqui e que pode ser visto na figura 44, os autores da proposta tiveram o cuidado de fazer uma análise bastante completa do resultado e dos *feedbacks* extraídos na votação e apresentar descritivamente quais as consequências daquela proposta aprovada. Logo a seguir é apresentado o gráfico com o resultado da votação e as legendas com os dados descritos dos votos e da quantidade de participantes. Abaixo, os votos, junto às respectivas justificativas, são apresentados agrupados entre o tipo do voto, dando prioridade à que teve a maior quantidade de votos. No caso, foram onze votos

⁷⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/wv9vOB>>. Acesso em 19 de dez de 2016.

concordando, seis abstendo, e nenhum voto discordando ou bloqueando, dessa forma, os votos concordando são agrupados e apresentados antes dos votos abstendo.⁷⁹

A seção ‘Atividades’, abaixo da descrição do tópico, apresenta todas as interações com o tópico em ordem cronológica. Todos os comentários e todos os votos e suas justificativas são listados nessa seção. O comentário é acompanhado da fotografia e nome completo da pessoa proponente e pode ser “curtido” pelos demais participantes da discussão, que também podem responder o comentário. É comentando que os diferentes membros do grupo manifestam suas visões, contribuem com a discussão, trazem informações externas e argumentam suas opiniões. Assim, dá-se a liberdade para que todos se manifestem. O diálogo é construído paulatinamente, na interação entre os autores, entre comentários e votação, dando espaço e tempo para as contribuições. Cria-se um espaço agonístico onde a dissensão é incentivado, ao mesmo tempo em que se reconhece que todos ali, embora sejam adversários na discussão, fazem parte de um mesmo grupo que trabalha junto – o ecossistema criativo do OuiShare – e que por isso respeitam os mesmos pressupostos.

O grupo do OuiShare no aplicativo Loomio demonstra ser um espaço potencial para a produção do dissensão, da multiplicidade dos atores em rede, ainda que em ambiente digital e *online*. O encontro bianual OuiShare Summit é outro dispositivo que propõe ser um espaço agonístico.

Nesse evento, os atores mais ativos do ecossistema criativo do OuiShare se encontram presencialmente para “desenvolver nossa organização e juntos compartilhar visões, definir metas estratégicas, dar início a novos projetos e fortalecer os laços entre nossa equipe distribuída de *Connectors* e membros”.⁸⁰ Também é uma oportunidade para que novos membros conheçam outros mais ativos na rede e, assim, vivenciem como a organização se desenvolve.

Segundo o documento ‘*How to organize a OuiShare Summit*’, desenvolvido pelo OuiShare para facilitar a produção do encontro por atores locais, observam-se quatro objetivos principais: (1) Conexão – o encontro na vida real, onde a comunidade acontece; (2) Co-aprendizagem – visa ao compartilhamento da experiência dos diversos atores em seus contextos locais ou a construção de algum tipo de aprendizado de modo conjunto; (3) Co-construção do OuiShare – a partir do realinhamento das diversas visões, a produção de conversas estratégicas e construção de propostas para a

⁷⁹ UPDATING OS Values. Disponível em: <<https://goo.gl/24jQbP>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

⁸⁰ OUIKI. Event Formats. N.p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/MmGFzd>>. Acesso em: 09 ago. 2016c.

organização e (4) Colaboração – criar espaços para que os atores trabalhem juntos por uma causa comum.⁸¹

Os relatos sobre o OuiShare Summit #8, que aconteceu na cidade Baldajoz, Espanha, registrados no texto intitulado ‘*What happened then?*’, mostram, de modo resumido, a experiência vivida pelos participantes durante os seis dias de evento no mês de fevereiro de 2016. Nesse documento são expostas as atividades desenvolvidas em cada um dos dias e demonstram o cuidado em criar um espaço onde a discussão é produzida.⁸²

Segundo os relatos, o primeiro dia foi de reconexão. Dia de receber as pessoas e dar as boas-vindas aos novos atores da rede. Pela manhã, os diversos atores conheceram um ao outro, compartilharam suas motivações para o evento, utilizando uma ferramenta visual que pode ser vista na figura 27, e elaboraram juntos um mapa dos projetos do OuiShare e todas as relações entre si. Por fim, cada comunidade local atualizou os demais atores de suas práticas e projetos.

Figura 27 dos anexos – Ferramenta do OuiShare Summit #8



Fonte: Flickr do OuiShare⁸³

Na parte da tarde, foi vivenciado um *workshop* para o compartilhamento de visão. O exercício aconteceu em duas etapas, primeiro se buscou olhar para o passado de quatro anos de organização e cada um pensou no que lhe trouxe orgulho, conquistas e lamentações. Depois, o exercício foi imaginar o futuro com a seguinte provocação: “O

⁸¹ OUI SHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

⁸² WHAT happened then? Disponível em: <<https://goo.gl/Ab8y3n>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

⁸³ Disponível em: <<https://flic.kr/s/aHsksAm5sx>>. Acesso em 27 de dez de 2016.

que seria o OuiShare em dois anos, isto nos deixaria orgulhosos?”⁸⁴ O exercício utilizou suportes físicos para anotações e, principalmente, a representação gráfica ou por ilustrações das ideias. Alguns resultados podem ser vistos na figura 28, abaixo. Durante a noite, as conversas continuaram descontraidamente, ao som de música.

Figura 28 dos anexos – Resultados do *workshop* do OuiShare Summit #8



Fonte: Flickr do OuiShare⁸⁵

O segundo dia do evento contou, pela manhã, com um workshop sobre “como expressar nossos sentimentos e necessidades a outros com ferramentas de comunicação não violenta”.⁸⁶ A proposta era de experimentação da conversa uns com os outros, usando técnicas que produzem espaços de escuta.

Durante a tarde, o grupo trabalhou com o objetivo de construir o “agora” da organização OuiShare. A discussão foi sobre o que tem acontecido na organização desde o OuiShare Summit #7, que aconteceu em 2015, e como têm evoluído as ideias de governança, orçamento participativo, gestão comunitária e separação dos orçamentos global e local. Todos puderam expressar suas opiniões sobre esses temas, e um pequeno grupo trabalhou em uma proposta que foi apresentada no final da atividade. Ainda durante a tarde, a comunidade do OuiShare Paris, sendo a comunidade fundada do OuiShare e a mais bem estruturada, compartilhou às demais suas experiências, *insights* e melhores práticas para tornar o grupo local sustentável.

No início da noite, o grupo local, OuiShare Baldajoz, organizou um *OuiShare Talks*, uma conversa informal com convidados para a população local, abordando temas sobre a economia criativa. Abaixo, a figura 29 mostra um registro fotográfico do evento.

⁸⁴ WHAT happened then? N.p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/Ab8y3n>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

⁸⁵ Disponível em: <<https://flic.kr/s/aHsksAm5sx>>. Acesso em 27 de dez de 2016.

⁸⁶ WHAT happened then? N.p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/Ab8y3n>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

Figura 29 dos anexos – Fotografia do segundo dia do OuiShare Summit #8



Fonte: Flickr do OuiShare⁸⁷

O terceiro dia foi destinado ao lazer, o grupo fez um passeio pelos arredores da cidade de Baldajoz. O quarto dia começou com um momento em que todos foram convidados a falar, e ouvir, sobre o agora da organização OuiShare. A experiência foi relatada da seguinte forma:

Todos nós expressamos o que era importante para nós, hoje, no OuiShare, que valores nós tínhamos em comum, quais as tensões que nos impediram de estar em plena "OuiShare love", e ouvimos de todos os seus pontos de vista. A partir daí surgiu um grande sentimento de pertença e um impulso de agora agir e trabalhar juntos.⁸⁸

O resto do quarto dia, além do quinto e sexto dia foram em formato de fórum aberto. Nesses dias foram discutidos, hora no grande grupo, hora em pequenos grupos, diversos temas, projetos e práticas do OuiShare. O encontro de seis dias terminou com uma janta e conversas mais descontraídas sobre a experiência.

Espaços de encontro como o OuiShare Summit ficam marcados pela abertura ao diálogo, à fala, mas também à escuta. Nesses espaços, experimenta-se o agonismo e compreende-se que se faz necessário o dissenso para construir o consenso. Estes fatores são manifestados na diversidade de formatos e ferramentas para a discussão, para a expressão das opiniões e para a prática da escuta.

⁸⁷ Disponível em: < <https://flic.kr/s/aHsksAm5sx>>. Acesso em 27 de dez de 2016.

⁸⁸ WHAT happened then? N.p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/Ab8y3n>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

ANEXO F – OuiShare Fest Paris 2016

A edição de 2016 do OuiShare Fest Paris aconteceu entre os dias 18 e 21 de maio e contou com 3.500 participantes de cinquenta e um países diferentes em quatro dias de evento, três dias de conferência com 1.500 participantes, e um dia aberto ao público geral com 2.000 participantes. O evento contou também com 230 palestrantes e 80 jornalistas.⁸⁹

O tema desta edição foi *'After the Gold Rush'*⁹⁰ e teve como objetivo chamar à ação os participantes. A programação foi criada a partir de seis trilhas temáticas principais e orientada por três perguntas. O documento *'FEST 2016 – Program'* explica como a programação foi criada. A primeira pergunta era focada em sistemas: *"Como podemos reformular as instituições e a sociedade ... depois da corrida do ouro?"*, as trilhas temáticas atreladas a essa pergunta foram: (1) "As Instituições Digitais & a Cidade-Estado" com a seguinte provocação: "Como podemos transformar nossos estados e cidades em instituições resilientes para a era digital? e (2) "Compreendendo a Descentralização & o Blockchain", com a questão norteadora: "O que ainda precisamos entender sobre o *blockchain* e seu papel na descentralização da sociedade?"⁹¹.

A segunda pergunta era focada em organizações: *"Como nos organizamos e criamos valor ... após a corrida do ouro?"*, com as trilhas temáticas: (3) "Construindo empresas para a era digital" que tem como provocação a pergunta "Como as empresas permanecem relevantes para as pessoas na era da colaboração?" e (4) "O Significado da Propriedade & Governança" com a seguinte questão norteadora: "Que modelos de propriedade e governança as organizações precisam para prosperar em uma sociedade colaborativa?"⁹²

A última pergunta, focada em indivíduos, era: *"Como definimos nossos papéis individuais ... depois da corrida do ouro?"* e tinha as seguintes trilhas temáticas: (5) "O (presente) Futuro do Trabalho" com a questão norteadora: "O que vem depois dos empregos no mundo pós-industrial?" e (6): "Aprender & Educar nossas identidades" com a provocação: "Como podemos aprender, criar e construir nossas identidades?"⁹³

⁸⁹ OUISHARE FEST 2016 Report. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/OuiShare/ouishare-fest-2016-report>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

⁹⁰ "Depois da corrida do ouro" (tradução nossa)

⁹¹ FEST 2016 - Program. [Paris]: Ouishare, 2016. 27 slides, color. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/oCpSOB>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

⁹² Ibidem, n.p, tradução nossa.

⁹³ FEST 2016 - Program. [Paris]: Ouishare, 2016. 27 slides, color. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/oCpSOB>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

Em cada um dos dias de conferência, dois desses tópicos foram abordados em palestras, *workshops*, painéis e conversas onde empreendedores, pesquisadores, escritores, inovadores e outros líderes de empresas, ONGs, associações e universidades expuseram suas ideias. Entre as mais de 150 atividades da programação, destacam-se as 34 palestras de quinze minutos cada com a participação de: Ezio Manzini, professor e pesquisador no DESIS Network, University of the Arts, London, Politecnico di Milano que falou sobre “Compartilhamento, colaboração e bens relacionais”; Mara Balestrini, sócia e diretora de pesquisa no Ideas for Change, com a fala “Construindo a cidade aberta”; Lee Bryant, diretor na Post*Shift sobre “Instituições na era dos algoritmos, e por que nós ainda precisamos delas”; Daan Weddepohl, CEO da empresa Peerby, que falou sobre “Como construir uma verdadeira empresa de compartilhamento: realidade vs romance”; Gavin Wood, co-fundador do Ethereum Project falando sobre “Iniciando a Aristocracia Sombria”; Kaspar Korjus, diretor do programa e-Residency do Governo da Estônia, sobre “e-Residency: experimentar a inclusão digital em todo o mundo”; Rodrigo Baggio, presidente do Centro para a Inclusão Social e que falou sobre “Desenvolver líderes para a mudança do sistema”; Nilofer Merchant, escritora, com a fala “Esteja avisado: Copie Silicon Valley e você certamente falhará”. Nathan Schneider, escritor e ativista na Platform Cooperativism que falou sobre “Introdução a Platform Cooperativism”, entre muitos outros.⁹⁴ Algumas fotografias das palestras podem ser vistas na figura 30, abaixo.

⁹⁴ OUISHARE FEST. Speakers & Attendees. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <http://2016.ouisharefest.com/participants#_speakers>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Figura 30 dos anexos – Palestras do OuiShare Fest Paris 2016



Fonte: Flickr do OuiShare⁹⁵: adaptado pelo autor.

Além das palestras, foram realizados 54 *workshops*, entre os quais destacaram-se os seguintes: “Blockchain & Smart Contracts para iniciantes” com Shermin Voshmgir, fundadora do BlockchainHub; “Regulação Coletiva da Economia Colaborativa” com Brhmie Balaram, pesquisadora no Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RCA); “Desenvolvendo objetos feitos para compartilhamento” com Caroline De Francqueville Hansen e Peter Just, do SharingLab; “Projetando uma cidade compartilhada” com Harmen van Sprang, co-fundador do shareNL e Tom Llewellyn, diretor no Shareable; “Explorando o sistema operacional social” com Javier Creus, fundador do Ideas for Change e Lisa Gansky, escritora e fundadora do Mesh; “Nós podemos consertar o futuro” com Corina Angheloiu, Gemma Adams e Louise Armstrong do Forum for the Future; “Colaboração por Natureza: Princípios em Permacultura, Biomimética e Economia” com David Weingartner, *Connector* OuiShare e Guilherme Lito, fundador do Brownie do Luiz; “Como podemos criar uma cultura de trabalho mais bem sucedida através da liderança colaborativa?” com Mercè Rua, designer estratégica, entre outros.⁹⁶ Algumas fotografias dos *workshops* podem ser vistas na figura 31.

⁹⁵ Disponível em: < <https://goo.gl/HNTjAq>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

⁹⁶ OUI SHARE FEST. Speakers & Attendees. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <http://2016.ouisharefest.com/participants#_speakers>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Figura 31 dos anexos – Workshops do OuiShare Fest Paris 2016



Fonte: Flickr do OuiShare⁹⁷: adaptado pelo autor.

Para complementar, 25 painéis foram apresentados com destaque aos temas: “Plataformas Cooperativas e Além: O Futuro da Governança Colaborativa?” com mediação de Marguerite Grandjean, *Connector* do OuiShare, e participações de Marc-David Choukroun, CEO da La Ruche Qui Dit Oui, Yassir Fichtali, comitê executivo da UP Group e Nathan Schneider; “Novas formas de medir e distribuir valor: experiências e histórias” com mediação de Francesca Pick, do OuiShare, e participações de Mourad Kolli, fundador e CEO da Thanks And Share, Claudia Pellicori, estrategista de reputação na Cocoon Projects, Derek Razo, fundador do Enspiral e Chad Whitacre, fundador do Gratipay; “Blockchains: O fim da corporação ou sua reinvenção?” com mediação de Benjamin Tincq, do OuiShare, e participações de Claire Balva, co-fundadora do Blockchain France, Philippe Dewost, vice-diretor do Caisse des dépôts, Vincent Fily, gerente de desenvolvimento de negócios financeiros da Microsoft e Arno Laeven, chefe do Blockchain Lab da Philips; “Modelos em rede para organizações do século XXI” com mediação de Alda Marina Campos, fundadora e diretora do PARES, e participações de Maro Horta, da equipe de comunicação da FairCoop, Peter Langmar, CEO e co-fundador da Lab.Coop e Chelsea Robinson, facilitadora e construtora de comunidades na Enspiral; “Pronto para trabalhar na era pós-industrial?” com mediação de Arthur de Grave, Ouishare, Esko Kilpi, fundador da Esko Kilpi Company,

⁹⁷ Disponível em: < <https://goo.gl/HNTjAq>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

Tim Leberecht, fundador da The Business Romantic Society e Nilofer Merchant; “Descentralização da vida: nomadismo digital e co-vida, uma oportunidade séria” com mediação de Christoph Fahle, CEO da Betahaus, e Asmaa Guedira, Ouishare, e com as participações de Eric Van den Broek, CEO da Copass, Bruno Haid, CEO da Roam, Felicia Hargarten e Marcus Meurer, fundadores da DNX; “Conectando Diversidades: Migrantes, Inovação Social e Inclusão Colaborativa” com mediação de Ezio Manzini e participação de Ahmad Sufian Bayram, fundador e CEO do Arabshare, Stéphane de Freitas, CEO da Indigo, Anne Riechert, fundadora da ReDI School of Digital Integration e Ben Webster, fundador da Jamiya.⁹⁸ A figura 32, abaixo, mostra alguns registros dos painéis.

Figura 32 dos anexos – Painéis do Ouishare Fest Paris 2016



Fonte: Flickr do Ouishare⁹⁹; adaptado pelo autor.

Durante a programação, os participantes também tiveram momentos de conexão e vivência de experiências estéticas como intervenções e performances artísticas e apresentações musicais com a participação de 24 artistas. Essas expressões também estavam alinhadas aos temas do Ouishare Fest Paris 2016. Esses são os casos da instalação “If Blockchain could do your dishes: Installation”, do coletivo BAM e o “Pop-Up performances” de Simón Adinia Hanukai e produção de Kaimera Productions

⁹⁸ OUISHARE FEST. Speakers & Attendees. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <http://2016.ouisharefest.com/participants#_speakers>. Acesso em: 28 dez. 2017.

⁹⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/HNTjAq>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

e participação de GroupStudio e artistas associados.¹⁰⁰ Algumas fotografias podem ser vistas na figura 33, abaixo.

Figura 33 dos anexos – Performances artísticas do OuiShare Fest Paris 2016



Fonte: Flickr do OuiShare¹⁰¹: adaptado pelo autor.

A maior parte das palestras e dos painéis foram registrados em vídeo e estão disponíveis no OuiShare TV, um canal de Youtube do OuiShare¹⁰², para que os diversos atores do ecossistema criativo que não puderam estar presentes no evento, e demais interessados, possam assistir.

O OuiShare Fest traz para o ecossistema criativo do OuiShare uma grande quantidade de informações, através de uma diversidade de assuntos que são abordados pelos mais diferentes indivíduos que se encontram fora do ecossistema criativo do OuiShare. Esses temas estão alinhados com a atuação da organização e conversam com o contexto da organização quanto à Economia Criativa, mas trazem leituras diferentes deste contexto. No entanto, são áreas de discussão que exploram as fronteiras do tema, trazem novos aprendizados à organização e alimentam o ecossistema criativo com fluxos de informação externos a ela.

¹⁰⁰ OUISHARE FEST. Speakers & Attendees. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <http://2016.ouisharefest.com/participants#_speakers>. Acesso em: 28 dez. 2017.

¹⁰¹ Disponível em: <<https://goo.gl/HNTjAq>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

¹⁰² Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/OuiShareTV/playlists>>. Acesso em 28 de dez de 2016.

ANEXO G – Indigenous Terra Madre

O Slow Food Internacional em parceria com o Indigenous Partnership for Agrobiodiversity and Food Sovereignty (Indigenous Partnership) e o North East Slow Food and Agrobiodiversity Society (NESFAS) promoveram, no mês de novembro de 2015, a segunda edição do evento Internacional Indigenous Terra Madre, na cidade de Shillong (Meghalaya, Índia), com o nome de International Mei-Ramew 2015. Estiveram presentes cerca de 600 representantes de mais de 170 comunidades indígenas de 62 países da África, Américas, Ártico, Ásia, Europa, Oriente Médio e Pacífico durante cinco dias para refletir e debater, junto com cientistas e líderes políticos, o tema: “O futuro que nós queremos: Perspectivas e Ações Indígenas”.¹⁰³ Esse encontro tem um objetivo que o destaca, especular modos alternativos de produzir e consumir alimento e imaginar um futuro preferível a partir da perspectiva dos povos indígenas.

No encontro os indígenas puderam “mostrar seus conhecimentos tradicionais, habilidades e práticas sustentáveis que salvaguardam os recursos naturais e contribuem para um sistema resiliente de alimentos que promove um futuro mais humano para um mundo diverso”.¹⁰⁴ Além de refletir sobre a evolução das questões agroecológicas e alimentares dos povos indígenas e desenvolver as capacidades de promover um alimento que seja bom para quem cultiva e para o planeta.

O evento foi uma ocasião especial para celebrar a diversidade cultural e biológica das comunidades indígenas, expressa nas canções, danças, vesturário e folclores, bem como nos sistemas alimentares, e ouvir as vozes, que são tradicionalmente marginalizadas, de jovens, mulheres, agricultores, pastores, caçadores-coletores e pescadores indígenas que participam ativamente das deliberações do encontro. A experiência fica expressa nas palavras registradas pelo Slow Food Brasil, que participou, em conjunto com algumas comunidades indígenas brasileiras, do evento:

Mais do que nunca ficou evidente que o futuro da humanidade deverá ter bases diferentes das bases atuais, e deverá se preocupar muito com os indígenas, as mulheres, os jovens, os idosos: enfim, todos os grupos que, no mundo da alta finança, não são levados em conta. Mas são eles que nos indicam o futuro sustentável do planeta.¹⁰⁵

¹⁰³ INDIGENOUS TERRA MADRE. Indigenous Terra Madre (ITM) Shillong. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/fL2JWQ>>. Acesso em: 29 dez. 2016a.

¹⁰⁴ Ibidem, n. p., tradução nossa.

¹⁰⁵ SLOW FOOD BRASIL. O futuro que queremos. N. p. Disponível em: <<https://goo.gl/RSIKc3>>. Acesso em: 29 dez. 2016c.

As deliberações ficam claras no documento ‘Declaração de Shillong’, escrito conjuntamente pelos diversos representantes das comunidades indígenas durante o evento e nos meses subsequentes. O documento está disponível em cinco idiomas, inglês, português, espanhol, francês e russo, para toda a rede de atores do Slow Food. Nele ficam expostos vinte e quatro compromissos e propostas de ação, que foram consenso entre os representantes, discutidas durante o evento.¹⁰⁶

A programação do evento foi marcada por três objetivos: (1) a celebração do alimento; (2) a discussão inclusiva e (3) as performances culturais. O primeiro dia de solenidades de abertura e, principalmente, de celebração da diversidade através de apresentações culturais das comunidades locais, as quais receberam os demais participantes de outras comunidades indígenas de todo o mundo.¹⁰⁷ Algumas fotos desse dia podem ser vistas na figura 34, abaixo.

Figura 34 dos anexos – Primeiro dia do Indigenous Terra Madre 2015



Fonte: *Daily Digest* do Indigenous Terra Madre¹⁰⁸; adaptado pelo autor.

O segundo e o terceiro dias foram destinados às sessões plenárias, no total de seis, e sessões temáticas. A primeira sessão plenária tinha como tema: “Promovendo sistemas alimentares locais para o futuro que queremos” e explorou “a importância e o futuro dos sistemas alimentares locais indígenas, com ênfase nas práticas agroecológicas, na produção sustentável, na saúde, na comunidade, na vida social, na

¹⁰⁶ DECLARAÇÃO de Shillong. Disponível em: <<https://goo.gl/gyiowY>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

¹⁰⁷ INDIGENOUS TERRA MADRE. Indigenous Terra Madre (ITM) Shillong. N. p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/fL2JWQ>>. Acesso em: 29 dez. 2016a.

¹⁰⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/S5WDRm>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

identidade e na espiritualidade indígenas.” A sessão foi conduzida pela Dr^a Daphne Miller, física e professora na Universidade da Califórnia, com participações de Esther Wanjiku Mwangi, da etnia Gikuyu e representante da Porini Foundation do Kenia, o *chef* de cozinha Sean Sherman, do The Sioux Chef, indígena Oglala Lakota – USA e Helianti Hilman Najib, fundador e CEO da JAVARA, Indonésia.¹⁰⁹

A segunda sessão plenária teve como tema “Compreendendo o bem-estar e o futuro que nós queremos”, com o foco em um estudo realizado pela Indigenous Partnership, que conduziu *workshops* de *storytelling* com comunidades indígenas no Nordeste da Índia e no Quênia para entender suas percepções sobre o bem-estar. O estudo foi apresentado por Elizabeth Hacker, pesquisadora no Indigenous Partnership, e debatidos por Byllaimon Swer, agricultor da etnia Khasi, do Nordeste da Índia, Dr. Manish Jain, coordenador e cofundador do Shiksshantar and Swaraj University, no Rajastão, Índia e Jasbir Singh, representante da comunidade Sikh, do Nordeste da Índia.¹¹⁰

A terceira sessão plenária teve como tema “Construindo pontes entre o setor privado e as comunidades indígenas através do turismo responsável” e explorou os pontos de vistas “do setor privado e das organizações internacionais de desenvolvimento sobre como promover de modo responsável oportunidades de subsistência para as comunidades indígenas através do turismo e iniciativas semelhantes”. A plenária foi conduzida por Gautam Anand, vice-presidente do ITC Hotels e vice-presidente fundador do Cuisine India Society, debatido com Dr. DhruPAD Choudhury, do programa Adaptation to Change, International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD), Nepal e Kazunao Sato, Líder do Pacto Global da ONU.¹¹¹

A quarta sessão plenária, de tema “Segurança nutricional e sistemas alimentares locais: aprendizagem com sociedades matriarcais”, foi conduzida pela Dr^a. Harriet Kuhnlein, professora emérita e diretora fundadora do Centre for Indigenous Peoples’ Nutrition and Environment (CINE), da McGill University, Canadá, que apresentou os resultados do estudo sobre o tema, liderado por ela e feito em conjunto da Indigenous Partnership e pelos membros da International Union of Nutritional Sciences (IUNS). Participaram da plenária os pesquisadores Rachele Ellena, da Indigenous Partnership, Dr. Treena Delormier, da University of Hawaii at Manoa, Mohawk, Estados Unidos, Dr. Solot Sirisai, do Institute of Language and Culture for Rural Development da

¹⁰⁹ INDIGENOUS TERRA MADRE. Program. N.p. Tradução nossa Disponível em: <<https://goo.gl/ZKIHVC>>. Acesso em: 29 dez. 2016b.

¹¹⁰ Ibidem, n.p., tradução nossa.

¹¹¹ Ibidem, n.p., tradução nossa.

Mahidol University, Tailândia e Dr. Juliane Friedrich, da International Fund for Agricultural Development, Itália.¹¹²

A quinta plenária teve como tema “Apoiando a agroecologia e a agrobiodiversidade para o futuro da comida” e buscou criar espaços para “para que os participantes obtenham uma melhor compreensão de como a agroecologia e a agrobiodiversidade podem contribuir para a segurança alimentar face às alterações climáticas, acesso desigual aos alimentos e os sistemas agrícolas destrutivos”. A sessão foi conduzida por Sunita Rao, diretora da VANASTREE, Índia, e debatida por Dr. Toby Hodgkin, pesquisador da Platform for Agrobiodiversity, Itália, Dr. Pat Roy Mooney, director executive do ETC, Canadá, Dr. Stefano Padulosi, líder do Marketing Diversity at Bioersivity International, Itália e Phrang Roy, coordenador do Indigenous Partnership, da etnia Khasi, Nordeste da Índia.¹¹³

A última plenária teve como tema “Mudanças climáticas: vozes indígenas para o campo” que destacou “os desafios indígenas ao enfrentar as mudanças climáticas, focalizando os relatos de primeira mão de diversas regiões do mundo e [...] as estratégias para responder ao nível local”. Apresentou a sessão o Dr. Gleb Raygorodetsky, pesquisador da University of Victoria, Canadá, com a participação de Nick Lunch, da InsightShare, Inglaterra, Dr. Joel Simo, da Aneityum, Vanuatu, Jose Luis Gabriel Montenegro, da Zapoteco, Mexico e Ankan De, da Indian Youth Climate Network, Shillong, Nordeste da Índia.¹¹⁴ Os dias de plenárias estão representados nas fotografias da figura 35.

¹¹² INDIGENOUS TERRA MADRE. Program. N.p. Tradução nossa Disponível em: < <https://goo.gl/ZKIHVC>>. Acesso em: 29 dez. 2016b.

¹¹³ Ibidem, n.p., tradução nossa.

¹¹⁴ Ibidem, n.p., tradução nossa.

Figura 35 dos anexos – Dias de plenárias no Indigenous Terra Madre 2015



Fonte: *Daily Digest* do Indigenous Terra Madre¹¹⁵; adaptado pelo autor.

As sessões temáticas, no total de quinze, acompanharam os temas lançados nas plenárias. O quarto dia foi destinado à saída de campo. Os participantes puderam visitar e conhecer nove das quarenta comunidades que co-hospedaram o evento. O último dia do Indigenous Terra Madre 2015 foi de celebração da comida com um festival gastronômico, *Mei-Ramew Food Festival*, aberto ao público. As diversas comunidades indígenas puderam apresentar e vender seus alimentos e artesanatos, e festejaram com danças, músicas e apresentações folclóricas, entre outras experiências promovidas pelos organizadores.¹¹⁶ A figura 36 mostra alguns registros do *Mei-Ramew Food Festival*.

¹¹⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/ZekzDF>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

¹¹⁶ INDIGENOUS TERRA MADRE. Program. N.p. Tradução nossa Disponível em: <<https://goo.gl/ZKIHVC>>. Acesso em: 29 dez. 2016b.

Figura 36 dos anexos – *Mei-Ramew Food Festival* no Indigenous Terra Madre 2015



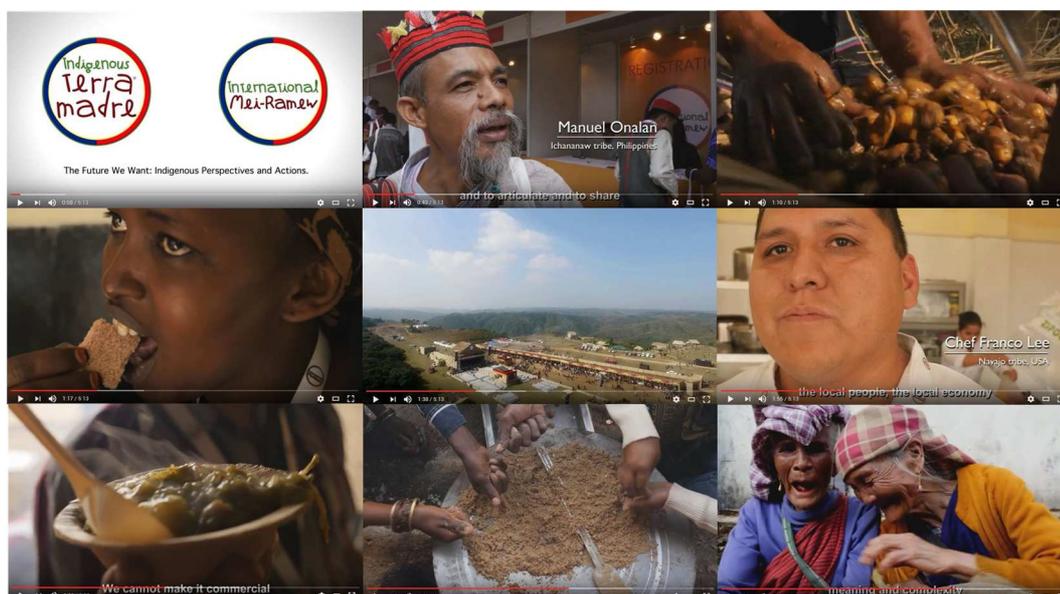
Fonte: *Daily Digest* do Indigenous Terra Madre¹¹⁷: adaptado pelo autor.

Todo o evento foi amplamente documentado com fotografias, vídeos e atualizações diárias. Entre os registros feitos, um vídeo tem maior destaque porque constrói uma narrativa, além de documentar o evento, ao redor do tema. O vídeo *'The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions'* foi produzido pelo Slow Food e apresenta, a partir de entrevistas com os participantes e imagens que demonstram a diversidade, cultural e biológica, dos alimentos e das comunidades indígenas promovidas no evento, as visões que baseiam o futuro do alimento segundo as comunidades indígenas, discutidas durante os cinco dias de evento. O vídeo é composto de imagens capturadas durante o evento e de registros da cidade de Meghalaya, Nordeste da Índia.¹¹⁸ Algumas imagens do vídeo podem ser vistas na figura 37, abaixo.

¹¹⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/wVn68x>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

¹¹⁸ THE FUTURE We Want: Indigenous Perspectives and Actions. Direção de Mattia Sacco Botto. Meghalaya: Slow Food, 2016. (5 min.), P&B. Disponível em: <<https://goo.gl/soqpB3>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

Figura 37 dos anexos – Vídeo *The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions*



Fonte: *The Future We Want: Indigenous Perspectives and Actions*¹¹⁹: adaptado pelo autor.

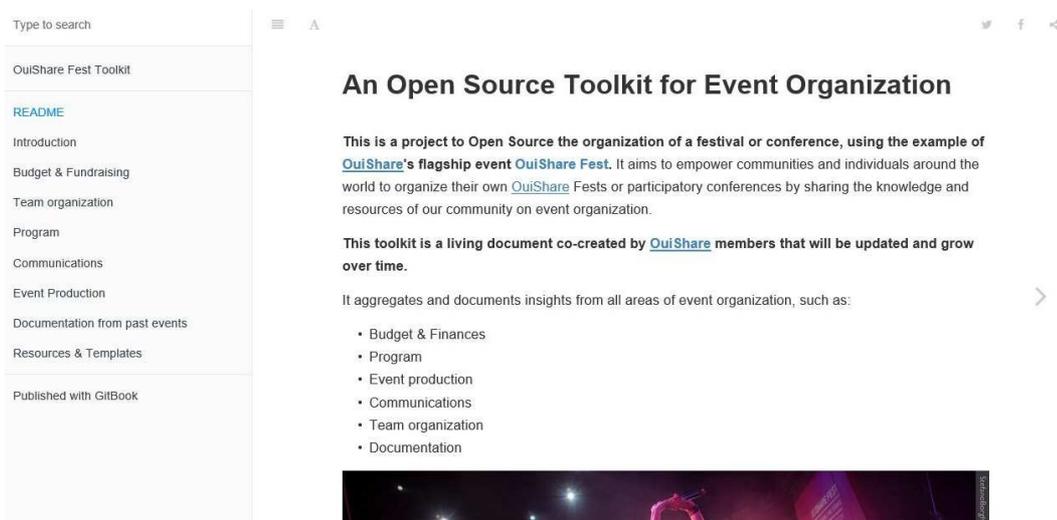
Em um cenário mundial em que líderes políticos, cientistas e organizações, tais qual o Slow Food, discutem maneiras mais sustentáveis de cultivar alimentos, o exercício de pensar um futuro para o alimento a partir das vozes dos povos indígenas torna-se essencial para refletir sobre a condição presente da produção de alimentos. O futuro do alimento imaginado, debatido e experimentado pelas centenas de pessoas, entre elas representantes de mais de cem comunidades indígenas de todo o mundo, que participaram do Indigenous Terra Madre 2015, é um cenário preferível acerca do tema e gera reflexões sobre como os alimentos são produzidos e consumidos em todo o mundo. A partir deste futuro imaginado, é possível especular como poderiam ser formas sustentáveis de produção de alimentos e desta forma inspirar e encorajar a imaginação dos atores do ecossistema criativo do Slow Food a produzir dispositivos que transformem o modo como as pessoas lidam com a comida.

¹¹⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/soqpB3>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

ANEXO H – OuiShare Fest Toolkit

O OuiShare Fest Toolkit é um *toolkit open source* para organização de eventos. O *toolkit* é destinado aos atores do ecossistema criativo que, por ventura, venham a organizar o próprio OuiShare Fest, ou qualquer outro tipo de evento, localmente, assim como para qualquer outra pessoa que gostaria de usar o *toolkit* para o desenvolvimento de seu projeto. O OuiShare Fest Toolkit é um documento vivo, em constante atualização pelos atores do OuiShare e que deve crescer no decorrer do tempo.¹²⁰ Ele foi cocriado no GitBook, uma ferramenta digital *online* que facilita a criação de documentos e publicações textuais colaborativamente e permanentemente aberto. “A filosofia é ser simples a ponto de ser elegante, removendo distrações e preocupações dos autores, para que eles possam escrever livremente”.¹²¹ A publicação é dividida em oito capítulos que podem ser acionadas através de um menu de navegação que fica na lateral do documento, como pode ser visto na figura 38. O aplicativo permite a configuração da página de leitura, alterando, aumentando e diminuindo a fonte e trocando as cores das páginas, no entanto, para facilitar o trabalho dos autores, o aplicativo padroniza a página de leitura em um leiaute apropriada à leitura digital, inclusive em dispositivos móveis.

Figura 38 dos anexos – Página de navegação do *OuiShare Fest Toolkit*



¹²⁰ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹²¹ GITBOOK. About GitBook. N.p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://www.gitbook.com/about>>. Acesso em: 30 dez. 2016.

Fonte: Ouishare (2016c).¹²²

O primeiro capítulo do Ouishare Fest Toolkit, ‘*Introduction*’, descreve o objetivo do documento, expresso da seguinte forma:

Este é um projeto para tornar Open Source a organização de um evento com o exemplo de Ouishare Fest, para capacitar comunidades e indivíduos em todo o mundo para organizar seus próprios Ouishare Fests ou conferências participativas, compartilhando o conhecimento e recursos de nossa comunidade sobre a organização do evento. Este toolkit reúne e documenta tudo o que você precisa saber sobre como cada área do Ouishare Fest é organizada, desde finanças, programação, produção de eventos e comunicações. É um documento vivo que será atualizado e crescerá ao longo do tempo.¹²³

Além disso, a introdução subdivide-se em três seções, a primeira delas, ‘*Background of Ouishare Fest*’, apresenta o Ouishare Fest, com um pequeno histórico e dados relativos ao evento. Nessa seção são disponibilizados endereços de acesso aos *websites* de todas as edições do Ouishare Fest realizadas desde 2013. A segunda seção é ‘*Methodology & Structure*’ que descreve a metodologia empregada na criação do documento e a estrutura que fica resumida em cinco elementos que formam o *toolkit*:

1. *Background*: uma descrição de como o Ouishare Fest atual está sendo organizado, que pode ser usado como uma referência para projetos similares;
2. Modelos: planilhas, e-mails e muito mais que são fáceis de copiar e reutilizar;
3. Mapeamento de processos;
4. Estudos de caso: descrevendo como casos específicos foram gerenciados;
5. Tutoriais, guias e listas de verificação.¹²⁴

A seção ‘*How to contribute*’ fecha o capítulo e traz sugestões de como as pessoas podem ajudar a melhorar o documento com contribuições sobre o *toolkit* e os *templates*.

O segundo capítulo, ‘*Budget & Fundraising*’, apresenta, em cinco seções como o Ouishare trabalha, em seu evento de maior escala, as questões relacionadas ao orçamento, à angariação de fundos e à gestão de parcerias. A seção ‘*Event Business Model*’ mostra o modelo de financiamento do Ouishare Fest que consiste em: (1) patrocínios e (2) venda de ingressos. A seção também apresenta as estratégias para ampliar as possibilidades para que pessoas com poucos recursos financeiros

¹²² Disponível em: < <https://ouishare.gitbooks.io/ouishare-fest-toolkit/content/>>. Acesso em 29 de dez de 2016.

¹²³ OUISHARE. How to organize a Ouishare Summit. N.p. Tradução nossa. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹²⁴ Ibidem, n.p., tradução nossa.

participem do evento. Para finalizar, é apresentado um endereço que direciona ao *website* do Ouishare onde é explicitado em números como o Ouishare é financiado.¹²⁵

A seção ‘*Budget Management*’ está, atualmente, em desenvolvimento, ainda assim, ela apresenta uma *template* de orçamento para evento¹²⁶. O *template* compartilhado foi desenvolvido no *software* Google Sheets e está disponível para cópia. São sete abas com diferentes planilhas: planilha de orçamento geral, receitas, ingressos, custos e custos em detalhes, despesas com equipes, despesas com palestrantes e compensação da equipe organizadora. Um *overview* de quatro destas abas pode ser visto na figura 39, abaixo.

Figura 39 dos anexos – *Template Event Budget* do *Ouishare Fest Toolkit*

The image displays four overlapping screenshots of a Google Sheet template for event budgeting. The top-left screenshot shows the 'COSTS' tab with columns for 'HT' (Hours Total) and 'REVENUES'. The top-right screenshot shows the 'TICKETS' tab with columns for 'PRICE PER USER NET', 'EST.', 'HIGH', and 'REAL' for various ticket types. The bottom-left screenshot shows the 'EXPENSES_TEAM' tab with columns for 'COST PREVISIONS', 'BEFORE TAX', 'NET TAX', 'REAL before tax', and 'REAL net tax'. The bottom-right screenshot shows the 'TEAM COMPENSATION' tab with columns for 'AREA', 'ROLE', 'PERSON', 'COMPENSATION', and 'ESTIMATE'.

Fonte: *Template Event Budget*¹²⁷; adaptado pelo autor.

A seção ‘*Partnership types*’ apresenta os diferentes tipos de parcerias que são feitas a cada edição do Ouishare Fest, parceiros financeiros, parceiros da comunidade e parceiros de mídia. A seção seguinte, ‘*Partnership Management*’, traz dicas de gestão das parcerias. Para conseguir um acordo, o Ouishare indica quatro passos: (1) criar a apresentação de parceria e proposta; (2) encontrar parceiros potenciais; (3) enviar propostas de parceria sob medida e (4) encerramento do negócio. Depois de acordo feito, a gestão visa definir concretamente como a parceria se manifestará durante o evento e garantir que sejam dadas as condições para isto. A seção segue com dicas de

¹²⁵ OUISHARE. How to organize a Ouishare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹²⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/nKedjs>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹²⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/nKedjs>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

como lidar com os parceiros e oferece um *template* de acompanhamento de parceria¹²⁸. Também desenvolvido no *software* Google Sheets e disponível para cópia, o *template* tem seis abas: planilha geral das parcerias, síntese das propostas, eventos satélites, parceiros da comunidade e parceiros de mídia. A última aba é um exemplo de proposta de parceria. Algumas destas abas podem ser vistas na figura 40. A última seção, ‘*Feedback & Learnings*’, está em desenvolvimento.¹²⁹

Figura 40 dos anexos – *Template Partner Tracking* do *OuiShare Fest Toolkit*

Fonte: *Template Partner Tracking*¹³⁰: adaptado pelo autor.

O segundo capítulo, ‘*Team organization*’, aborda a organização das equipes de trabalho, tanto na fase de produção quanto no dia do evento. Esse capítulo tem cinco seções. A primeira delas, ‘*Core organization team*’, aborda a experiência do OuiShare na montagem da equipe que produz o evento, a primeira premissa apresentada é que, apesar de ser um trabalho remunerado, a maior motivação na participação da equipe não deve ser monetária. Além disso, a subseção apresenta os diversos papéis e responsabilidades da equipe.¹³¹ A seção traz também um endereço para o acesso do mapa de atores do OuiShare Fest 2016¹³², que mapeia os atores que são parte da equipe de produção e os distribui em setores de trabalho. O mapa foi criado utilizando o aplicativo digital *online* Graph Commons e é interativo. É possível visualizar os atores-

¹²⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/TS7oQg>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹²⁹ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

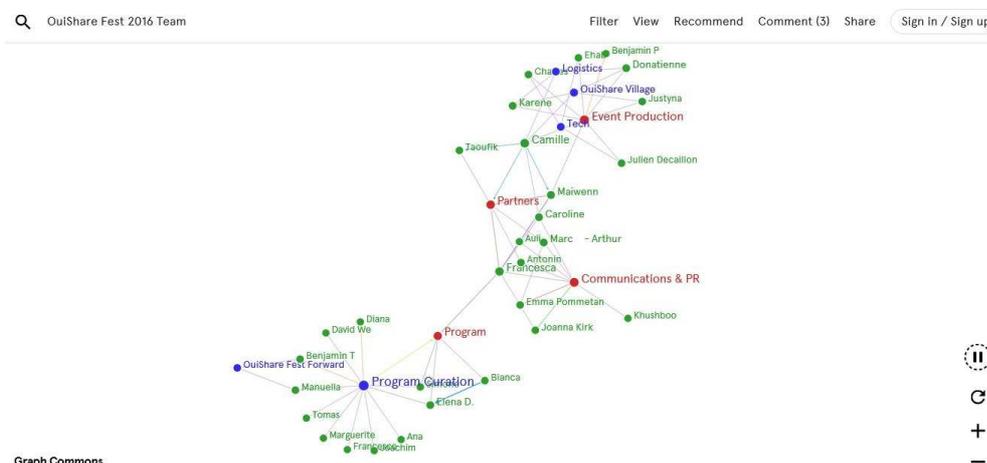
¹³⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/TS7oQg>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹³¹ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹³² Disponível em: <<https://goo.gl/taEe91>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

chave dentro da equipe, os quais se relacionam entre setores. O mapa pode ser visto na figura 41.

Figura 41 dos anexos – Mapa de atores da equipe de produção OuiShare Fest 2016



Fonte: *OuiShare Fest 2016 Team*.¹³³

Na mesma seção, os papéis dos atores que fazem parte da organização do OuiShare Fest são descritos, junto às suas responsabilidades, divididos em: (1) *chair*, ou *two co-chair*, são os coordenadores gerais do evento; (2) líderes de time, são responsáveis por um setor crítico do evento; (3) colaboradores, trabalham com os líderes em setores específicos na produção do evento podendo liderar sub-áreas e (4) voluntários, um importante ator da rede e que é abordado numa subseção específica.¹³⁴ Para finalizar a seção, o *toolkit* apresenta dicas para o recrutamento da equipe e fornece dois *templates* de edital de recrutamento¹³⁵.

A seção ‘*Volunteers*’ apresenta a experiência do OuiShare Fest com os voluntários. Os voluntários são parte importante da equipe de trabalho do evento, e podem contribuir uma única vez ou de modo recorrente, antes ou durante o evento e recebem entradas gratuitas e alimentação durante o evento. Para complementar, o *toolkit* traz três diferentes *templates* destinados à gestão dos voluntários. O primeiro deles é um *template* de formulário de inscrição para voluntários¹³⁶, as duas primeiras páginas podem ser vistas na figura 42. O segundo *template* é o termo de acordo que o voluntário deve assinar quando é selecionado¹³⁷. Os formulários foram desenvolvidos

¹³³ Disponível em: <<https://goo.gl/taEe91>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹³⁴ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹³⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/2XLLSy>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹³⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/gPt9Wp>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹³⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/saZM1w>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

utilizando a ferramenta *online* Google Forms. O último *template* traz modelos de *e-mails* enviados para os voluntários^{138, 139}

Figura 42 dos anexos – *Template* de edital de recrutamento de voluntários

The image displays two side-by-side screenshots of a Google Form for recruiting volunteers for OuisShare Fest 2016. The left screenshot shows the introductory text and the first question: "Are you already involved in OuisShare or do you want to be?". The right screenshot shows the "Tell us about yourself" section with fields for name, location, email, phone, languages, profession, and social media links.

Fonte: *Become a volunteer for OuisShare Fest 2016*.¹⁴⁰

A seção '*Team activities during the event*' traz uma visão geral do que cada equipe deve fazer dias antes, durante e depois do evento. São apresentadas as seis regras gerais das equipes do OuisShare Fest e os três tipos de papéis dos voluntários: (1) *bees* – pessoas que são dedicadas a somente um tipo de trabalho durante o evento, (2) *butterflies* – pessoas que têm várias tarefas específicas durante o evento e (3) *flying volunteers* – pessoas que podem ajudar em qualquer tarefa, quando necessário. Para finalizar, a seção apresenta as áreas de atividades mais comuns em um evento como o OuisShare que são: recepção; logística e montagem; alimentação; limpeza, decoração e lixo zero; tecnologia; organização e hospedagem; documentação e comunicação. Cada uma dessas atividades é abordada em maior profundidade dentro do capítulo que traz dicas para as equipes que trabalham em tais atividades. O capítulo traz alguns *templates* e exemplos de *briefing* de trabalho dentro de cada uma destas atividades.

¹³⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/2LBh8j>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹³⁹ OUISHARE. How to organize a OuisShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁴⁰ Disponível em: <goo.gl/gHJh43>. Acesso em 30 de dez de 2016.

Outro ponto trazido no capítulo é sobre o cronograma de equipe. Ele deve ser montado com antecedência, levando em consideração o tempo de dedicação de cada ator e voluntário envolvido nos dias do evento, além disso, é apresentada uma proposta de programa diário para a equipe, com os horários estipulados.¹⁴¹ É exposto, nesse tópico do *toolkit*, um exemplo de cronograma, de apenas um dia de evento, do OuiShare Fest 2016, que pode ser vista na figura 43, abaixo.

Figura 43 dos anexos – Exemplo cronograma OuiShare Fest 2016

	*Circus	*Studio	Camp	Floating Fest	Garage	Lab
9:30am	Sharing, Collab...					
9:45am	Making The Open...					
10:00am	Institutions In...					
10:15am	How to Fund Com...	La démocratie dans l'entreprise	Blockchains & Smart Contracts for Beginners	Cultivating Intimacy & Setting Boundaries	Common Room: Self-organize! 10:15am - 11:00am	Collective Regulation of the Collaborative Econo... FULL
10:30am	Town Halls for ...					
10:45am	Daan Weddepoht...					
11:00am	Break	Break	Break	Break	Break	Break
11:15am	11:00am - 11:30am	11:00am - 11:30am	11:00am - 11:30am	11:00am - 11:30am	11:00am - 11:30am	11:00am - 11:30am
11:30am	Booting the Sha...	In Search of Lost Solidarities	Designing a Sharing City 11:30am - 1:00pm	Developing Objects Made for Sharing	Building DApps (Decentralized Applications) 11:30am - 1:00pm	Civic Tech: Will the Revolution be Uberized?
11:45am	Plantoid & DAOs...					
12:00pm	Blockchain beyo...					
12:15pm	Blockchains: The End of the Corporation or its R...	Connecting Diversities: Migrants, Social Innovat...				Ecovillages as sustainable, sharing solutions
12:30pm						
12:45pm						

Fonte: OuiShare (2016c).¹⁴²

A seção *'Team Travel & Accommodation'* traz dicas sobre como buscar acomodação aos membros da equipe de produção e dos voluntários que são de outras cidades. Já a seção *'Feedback & learnings'* traz *insights* gerais sobre a organização de equipes extraídas nas últimas edições do OuiShare Fest.¹⁴³

O capítulo *'Program'* divide-se em quatro seções. O primeiro, *Program design*, aborda o processo de criação da programação do evento. O primeiro passo é a definição dos princípios que guiam a definição da programação. Depois, a seção apresenta dicas para a criação de chamadas de propostas, aberta à participação de toda a comunidade. O *toolkit* apresenta, baseado na experiência do OuiShare Fest, uma proposta de processo para a chamada de propostas e disponibiliza dois *templates* de formulário de

¹⁴¹ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

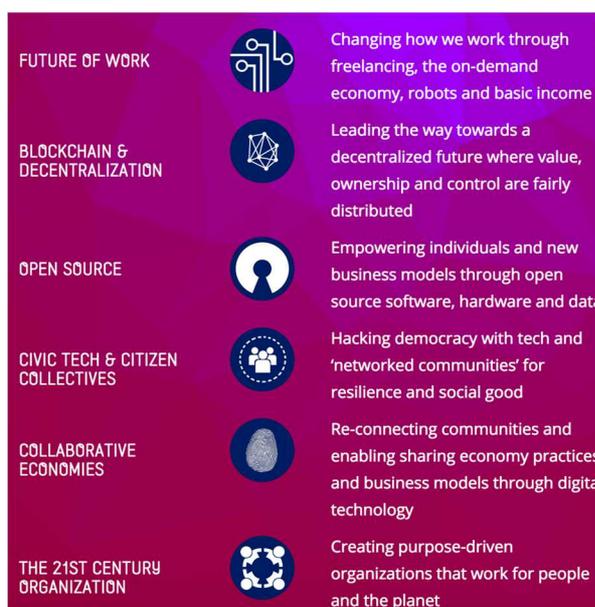
¹⁴² Disponível em: <<https://goo.gl/Yo6Rmz>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹⁴³ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

envio de propostas¹⁴⁴¹⁴⁵, e um *template* com orientações para o retorno, por *e-mail*, das inscrições¹⁴⁶.

Depois disso, a seção apresenta o processo de definição dos tópicos, temas e trilhas temáticas do evento e disponibiliza um exemplo de *brainstorm* sobre o tema do OUIShare Fest 2016¹⁴⁷ e o processo de transformação do tema em seis trilhas temáticas, que já foram mencionadas no capítulo 3.2.2 e podem ser vistos na figura 44.

Figura 44 dos anexos – Trilhas temáticas OUIShare Fest 2016



Fonte: OUIShare (2016c).

Além disso, a seção apresenta o documento de base para a curadoria das trilhas temáticas do OUIShare Fest 2016 para ser usado como inspiração¹⁴⁸. O documento foi feito usando o aplicativo digital *online* Google Presents, algumas de suas páginas podem ser vistas na figura 45, abaixo.

¹⁴⁴ Disponível em: <<https://goo.gl/Wc9K7R>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁴⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/Ao2XRr>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁴⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/wTFroo>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁴⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/XbDVjP>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁴⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/jaFuYe>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

Figura 45 dos anexos – Curadoria dos eixos temáticos do OuiShare Fest 2016



OUI SHARE
FEST 2016
AFTER THE GOLD RUSH
Let's explore the edges
Paris, May 18-21 at Cabaret Sauvage

THE PROGRAM

DAY 1: DECENT & BLOCKCHAIN, STATES & CITIES, STATES & CITIES, DECENT & BLOCKCHAIN

DAY 2: OWNERSHIP & GOVERNANCE, BUSINESS & START-UPS, BUSINESS & START-UPS, OWNERSHIP & GOVERNANCE

DAY 3: WORK, EDUCATION, EDUCATION, WORK

BLOCKCHAIN & DECENTRALIZATION

DAY / Question	TOPIC	TITLE	Track Leading Question	CURATORS
Focus: systems How can we reshape institutions and society... after the gold rush?	STATES & CITIES	The Digital Institutions & the City - State	How can we transform our states and cities into resilient institutions for the digital age?	Francesco Manu
	DECENTRALISATION & BLOCKCHAIN	Understanding Decentralization & the Blockchain	What do we still need to understand about the blockchain and its role in decentralizing society?	Joachim Manu
Focus: organizations How do we organize and create value... after the gold rush?	BUSINESS & START-UPS	Building Companies For The Digital Age	How do businesses stay relevant for people in the collaborative age?	Ara Francisco Joachim
	OWNERSHIP & GOVERNANCE	The Meaning of Ownership & Governance	What ownership and governance models do organizations need to thrive in a collaborative society?	Marguerite Ara David
Focus: individuals How do we define our individual roles... after the gold rush?	EDUCATION & LEARNING	The (Present) Future of Work	What comes after jobs in the post-industrial world?	Tomas Marguerite
	DECENT & BLOCKCHAIN	Learning & Educating our Identities	How do we learn, create and build our identities?	David Marguerite Manu

BLOCKCHAIN & DECENTRALIZATION

STUDIO

- Panel: "What are the implications of Blockchain on Democracy, Governance and how we create value"? Arja Marie Adler, Primavera de Filippi, William Mougayar, Shermin Voshmrz (moderator) [Intermediate]
- Conversation: "A critical eye on the blockchain" - Julien Toussier on "the impact of decentralization on the environment." Vinay Gupta on "the state of blockchain" and Greg McMullen draws a picture of a global distributed database. [Intermediate]
- 45m To Fill [Intermediate]

WORKSHOP

- Demonstration of a Decentralised Network - Charalampos Doukas, Markus Sabadello + 2 more [Large, 45m, Intermediate]
- Blockchain 101 - Introduction & open question space to understand Blockchain - Caterina Rindi + others [Large or small? 45m, Intermediate]
- Experts Fishbowl - "Can we use new decentralized tools like blockchain to finally design a digital identity in a way that is beneficial to everyone, and that better reflects identity as well as becoming the basis for new business models in the real world?" moderated by Shermin Voshmrz & Joachim (graphic recording by Friederike) [Large workshop, 90m, Intermediate]
- Building DApps - Julien Béranger [Small WS, 90m, Intermediate]

CIRCUS

- Start with 3 keynotes - open broad canvas of perspectives
 - *building your own nation Bitnation - Susanne Templehof [Intermediate]
 - Chelsea (Empire) - Community angle [Intermediate]
 - Gavin Wood on ethereum [Intermediate]
- Panel - Does the blockchain make legacy companies obsolete (Ben (Moderator), Nick Grossmann, Stephan Tual Orange / MAIF. [Intermediate])
- Conversation on New Value Models and New Digital Identities of the Blockchain - William Mougayar & Markus Sabadello moderated by ?? [Intermediate]
- 3 keynotes:
 - *Blockchain and the human condition (Fienning Dierich, IBM) [Intermediate]
 - *melting the digital world and real objects (Stephan Tual, slack.io) [Intermediate]
 - *the next wave (From last mile delivery to long distance cross-border, from small startups to major companies - David Vuytsteke) [Intermediate]

DAY 2
19/05. 8.30 - 19.00
How do we organize and create value... after the gold rush?

BUILDING COMPANIES FOR THE DIGITAL AGE
How do businesses stay relevant for people in the collaborative age?

RENEWING MODELS OF OWNERSHIP AND GOVERNANCE
What ownership and governance models do organizations need in a collaborative society?

Fonte: *FEST 2016 - Program*¹⁴⁹; adaptado pelo autor.

A seção ainda traz a experiência de trabalhar de modo descentralizado na curadoria da programação e dicas sobre como montá-la efetivamente. A escolha dos palestrantes deve levar em consideração as propostas inscritas e a lista com sugestões que é criada pela rede de atores do ecossistema criativo do OuiShare. O processo para a montagem da programação desenvolvida pela equipe do OuiShare tem quatro etapas, e é chamada de 'QUEST' – (1) *Questioning*, delineamento dos objetivos; (2) *Envisaging*, criação de propostas para os objetivos traçados; (3) *Selectiong*, implementação das propostas; (4) *Taking*, transformar em ação as propostas selecionadas com a indicação de potenciais nomes.¹⁵⁰ Essa seção indica o uso de um *template* de convite para palestrantes, de três formas: formal, informal curto e informal longo¹⁵¹. Outro *template* compartilhado no *toolkit* é o de programação, uma planilha produzida no *software* Google Forms e com três abas: estrutura da

¹⁴⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/jaFuYe>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹⁵⁰ OUI SHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁵¹ Disponível em: <<https://goo.gl/btZkCJ>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

programação, lista de sessões e eventos satélites¹⁵². A primeira planilha pode ser vista na figura 46, abaixo.

Figura 46 dos anexos – *Template* de estrutura de programação

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1		This is a template! Please make your own personal copy of it before editing.													
2		DAY 1							DAY 2						
3		Stage 1	Stage 2	Stage 3	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Open Space	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	
4	08:00 - 9:15	Check-in & Breakfast													
5	9:15 - 9:30	Warm-up		N/A			N/A		Warm-up		N/A			Check-in & Breakfast	
6	09:30 - 10:15	Plenary		N/A			N/A		Plenary		N/A			N/A	
7	10:15 - 11:00														
8	11:00 - 11:30														
9	11:30 - 12:15														
10	12:15 - 13:00														
11	13:00 - 13:30	Lunch Break							Lunch Break						
12	13:30 - 14:00														
13	14:00 - 14:30														
14	14:30 - 15:00														
15	15:00 - 15:45														
16	15:45 - 16:30														
17	16:30 - 17:00														
18	17:00 - 17:45														
19	17:45 - 18:30														

Fonte: *Program Schedule Template*.¹⁵³

A seção seguinte é sobre a gestão dos palestrantes, mostrando as responsabilidades da equipe que organizará esta parte, o processo de convite dos palestrantes e a gestão dos palestrantes confirmados.¹⁵⁴ São trazidas dicas sobre a criação dos perfis dos conferencistas, com *templates* de *e-mails* para a requisição de dados (minibiografias e fotografias, por exemplo)¹⁵⁵ e de contrato de cessão de uso de imagem¹⁵⁶. Também são abordados deslocamento e acomodação dos palestrantes com um *template* de planilha duas abas¹⁵⁷. A seção também traz dicas sobre apresentação de slides, com o modelo usado no OuiShare Fest 2016. Para finalizar, a seção busca ajudar a lidar com os palestrantes durante os dias de evento com a sugestão de criação de um *briefing* destinado aos moderadores e palestrantes que fazem parte do evento. O *toolkit* disponibiliza, a caráter de exemplificação, o *briefing* do OuiShare Fest 2016 (Figura 47)¹⁵⁸. Com sete páginas, o documento traz todas as informações necessárias aos palestrantes com as informações sobre suas sessões no evento e sobre como devem proceder durante e após o evento. O documento traz também os principais contatos dos organizadores.

¹⁵² Disponível em: <<https://goo.gl/AY8DaL>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁵³ Disponível em: <<https://goo.gl/yZwpj5>>. Acesso em 30 de dez de 2016.

¹⁵⁴ OUI SHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁵⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/DOheVZ>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁵⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/39iWMA>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁵⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/FfJhn9>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁵⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/FJfek7>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

Figura 47 dos anexos – Exemplo de *briefing* para palestrantes e moderadores

OUI SHARE | FEST 2015 |

Speakers, Contributors & Moderators Brief

This is a template! Please make your own personal copy of it before editing.

Hi there!

Thanks a lot for participating at OUIshare Fest! We are very happy to have you onboard! Below you will find a few practical tips and advice on how to get prepared for it-day!

Table of contents:

1. Your Sched access, profile and session
2. Your Session at OUIshare Fest
3. Your Workshop at OUIshare Fest
4. Arrival & Pre-Session Meeting
5. Post-Session Interviews & Press
6. Contacts & Useful info

1. Your Sched access, profile and session

It's very important for you to check your sched profile now by logging in! [Click here](#) you should have received your Sched invitation a few days ago already.

A good profile on sched and a good description of the session you're moderating, or organizing will help attracting more attendees to your session so we really encourage you to contribute to such content!

In case you have difficulties logging in, please contact team@oui-share.org.

2. Your Session at OUIshare Fest

IMPORTANT! whether your session is a talk, a panel or a workshop, please arrive in the room you will be speaking in at least 25 minutes before your session for the pre-session meeting to meet with other contributors, as well as the person in charge of the room for everything technical.

In case you're speaking in the Circus, please ensure to sit in the speaker's seat area near the Circus Stage at least 25 minutes before your talk or session.

Keynotes and Talks

If you agreed with the team to give a keynote speech or shorter talk, the expected format is similar to a TED Talk: you will have an agreed amount on stage to share one big idea or concept with the audience. Please be sure to check with OSFest team about the duration!

General guidelines for keynotes and lightning talks

- slides are optional, and if you have some to show, they should support your speech (i.e. avoid heavy slides with text or complex figures, prefer photos and simple drawings)
- videos and interactive content (including physical items) are welcome
- generally no immediate Q&A will be held, unless specified otherwise, but you are welcome to invite the audience to join you for a conversation later in the event.
- Your Track Leader will ensure to agree with you on the session format.

IMPORTANT! your presentation must be made available to the OSFest team by latest May 11th. (see paragraph below)

2. Arrival & Pre-Session Meeting

The following applies to all types of sessions, especially:

- The first time you arrive to the Cabaret Sauvage please go to the speakers check-in, where you will be briefed about the details of your sessions for the upcoming days and be put in touch with your track leader in case you're not in touch yet.
- On the day of your session, speakers, moderators, facilitators and all program contributors are expected to arrive at the Cabaret Sauvage at least 15 min before the beginning of their session (or before lunch if your session is the first one in the afternoon).
- Immediately before your session:
 - Whether your session is a talk, a panel or a workshop, please arrive in the room you will be speaking in at least 25 minutes before your session for a short pre-session meeting to meet with other contributors, as well as the person in charge of the room for everything technical.
 - You will be welcomed by either your Track Leader or the Master of Ceremony (M.C.) in charge of the room you are featured in.
 - If you are a moderator, we recommend you arrive at least 45 minutes before if possible.
 - the pre-session meeting is to get to know each other and briefly discuss the topic of the panel, workshop, focus session, workshop... depending on the session type.
 - In case you're speaking in the Circus, please ensure to sit in the speaker's seat area near the Circus Stage at least 25 minutes before your talk or session.

IMPORTANT! please make sure you've exchanged phone contacts with at least one person from the Fest program team and/or your TRACK LEADER!

3. Post-Session Interviews & Press

We invite all speakers to come to the Pressroom (located outside, to the right of the Cabaret entrance) after their session, where journalists from international and local press, tv and radio will

Fonte: *Speakers, Contributors & Moderators Brief*.¹⁵⁹

A seção seguinte, ‘*Special Program Features*’, está em construção e tem como objetivo apresentar propostas de como trabalhar sessões especiais dentro da programação. O OUIshare Fest Foward, sessão especial do OUIshare Fest, é então apresentado, com o detalhamento dos passos necessários para sua produção. Por fim, a seção ‘*Feedback & Learnings*’, que pretende trazer *feedbacks* das edições do OUIshare Fest é mencionada, mas também está em desenvolvimento.¹⁶⁰

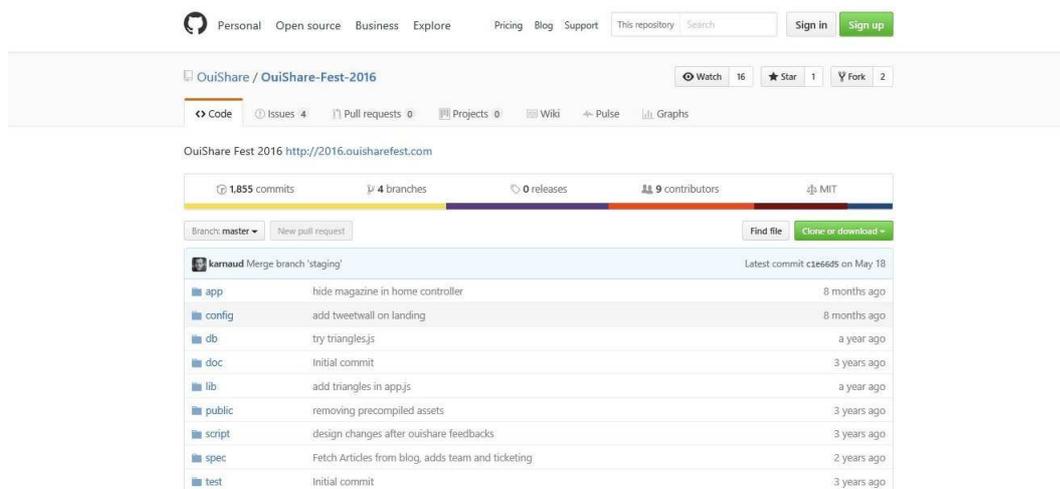
O capítulo ‘*Communications*’ tem nove seções. A primeira seção é ‘*Mission & Responsibilities*’ e apresenta o objetivo da equipe de comunicação durante os meses que antecedem o evento, assim como durante e após, enfatizando o papel de definir uma estratégia de comunicação com uma narrativa para o evento e garantir que a comunicação esteja de acordo com a estratégia criada.¹⁶¹

A seção seguinte, ‘*Website*’, traz o endereço de acesso para o a página no GitHub com código aberto do *website* do OUIshare Fest 2016, a página pode ser vista figura 48, abaixo, e dicas para a atualização de conteúdo para o *website* do festival. Um novo *website* é lançado para cada nova edição do festival, sempre após o fim da edição atual.

¹⁵⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/P5gTVH>>. Acesso em 31 de dez de 2016.

¹⁶⁰ OUI SHARE. How to organize a OUIshare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁶¹ OUI SHARE. How to organize a OUIshare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

Figura 48 – Pasta no GitHub com o código do *website* do Ouishare Fest 2016

Fonte: Repositório Ouishare no GitHub.¹⁶²

A terceira seção, ‘*Design*’, que apresenta orientações sobre as coordenadas de design e traz como *template* a planilha de comunicação e design, desenvolvida no Google Sheets, com três abas: digital, impressos e logotipos de parceiros¹⁶³. Duas dessas abas podem ser vistas na figura 49.

Figura 49 dos anexos – Exemplo de Planilha de Comunicação e Design

Fonte: Ouishare Fest 16 - *COMMUNICATIONS-DESIGN*.¹⁶⁴

A seção ‘*Newsletter*’ traz dicas sobre como produzir *newsletter* para os dois tipos de público do evento, os inscritos e os colaboradores. A quinta seção, ‘*Community Partnerships*’, apresenta as estratégias para trabalhar com os parceiros da comunidade que ajudam na divulgação do evento.¹⁶⁵ Alguns meses antes do evento, é enviado um *kit* de comunicação a todos os parceiros da comunidade e *Connetors* da rede. Nessa

¹⁶² Disponível em: <<https://github.com/Ouishare/Ouishare-Fest-2016>>. Acesso em 31 de dez de 2016.

¹⁶³ Disponível em: <<https://goo.gl/WX8me7>>. Acesso em 31 de dez de 2016.

¹⁶⁴ Disponível em: <<https://goo.gl/WX8me7>>. Acesso em 31 de dez de 2016.

¹⁶⁵ OUISHARE. How to organize a Ouishare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

seção está disponível um *template* de comunicação¹⁶⁶, com os parceiros, com diversos *e-mails* enviados durante os meses que antecedem o evento, e o acesso ao *kit* de comunicação mencionado¹⁶⁷.

A seção ‘*Social Media*’ traz o documento ‘*Social Media Process*’ que descreve as coordenadas de comunicação em redes sociais adotadas no OUIShare Fest 2016. A seção também traz a planilha ‘*Promoted posts*’ com o exemplo do planejamento de postagens pagas em redes sociais do OUIShare Fest 2016¹⁶⁸, que pode ser visto na figura 50, abaixo.

Figura 50 dos anexos – Planilha de postagens pagas em Redes Sociais do OUIShare Fest 2016

Total Budget- 3000€					
POST	DATE	CHANNEL	AMOUNT (€)	LINK/RESOURCES	KEY INSIGHTS
February 4 Advert posts	29 Feb-2 March	Facebook	€459.00	https://docs.google.com/document/d/1sqC2mufE14P5KnL_Tkzvz36LjYhmVx6E-ZdL5cHtBVD08/ed1	
FEST Forward promotion		Facebook	€30.00	407 actions; 60 clicks; 18k reach; 0.3	
OUIShare Birthday Video (followers)	11/04/2016	Facebook	€40.00	11.089 reach; 5129 video views; 3 hr	
OUIShare Birthday Video (non-followers)	11/04/2016	Facebook	€60.00	16.950 video views; 0.004€ Cost per	
Fest 1 month to go	18/04/2016	Facebook	€80.00	51.518 reach; 547 link clicks; 0.14 CTR	
Early Bird closing soon - Followers and friends	25-28/04/2016	Facebook	€50.00	331 clicks - 0.15 CPC - 2.23 CTR; N	
Early Bird closing soon - English - non follower	25-28/04/2016	Facebook	€29.45	284 clicks - 0.10 CPC - 3.72 CTR; N	
Early Bird closing soon - French - everyone	25-29/04/2016	Facebook	€19.12	202 clicks - 0.09 CPC - 1.77 CTR; m	
Early Bird 2 days - English	30/04-01/05/2016	Facebook	€20.34	51 clicks - 0.40 CPC - 0.63 CTR; Ma	
Early Bird 2 days - French	30/04-01/05/2016	Facebook	€17.36	47 clicks - 0.37 CPC - 1.54 CTR; Ma	
Early Bird closing soon - Francais/French	26/04-01/05/2016	Google Ad	€52.23	135 clicks - 0.46 CPC - 0.24 CTR	2 ads with 2%+ CTR with different keywords "OUIShare Fest Paris 2016, Plus
Early Bird Extended 1 - English	25-28/04/2016	Google Ad	€11.35	65 clicks - 0.17 CPC - 0.51 CTR	
Early Bird Extended 2 - Startups - EN	25/04-01/05/2016	Google Ad	€26.19	109 clicks - 0.24 CPC - 0.59% CTR	
Early Bird Extended 3 - English	27/04-01/05/2016	Google Ad	€36.75	79 clicks - 0.47 CPC - 0.51% CTR	1 Ad with 2%+ CTR "OUIShare Fest Paris 2016, 35% off your ticket until May
Blockchain (1) + After the Gold Rush article	20/04/2016	Outbrain	€119.56	265 clicks out of 172.313 impressions; 0.15% CTR; "Your future boss?" worked the best	
Blockchain (2) + After the Gold Rush article	25-28/04/2016	Outbrain	€157.35	408 clicks out of 331.214 impressions; 0.12% CTR; "After the Sharing Economy" got 408 clicks - 0.13% CTR	
Blockchain (1) + After the Gold Rush article	29/04-01/05/2016	Outbrain	€48.00	100 clicks out of 124.079 impressions; 0.08% CTR; Again, "After the sharing economy" gathered max interest	
2 weeks left_ day tickets_ followers & friends	4-8/05/2016	Facebook	€143.35	187 clicks out of 8.435 impression	
2 weeks left_ day tickets_ non followers	5-8/05/2016	Facebook	€51.52	793 clicks out of 20.620 impression	
Top Event_ 2 weeks left	03-09/05/2016	Adwords	€40.80	116 clicks out of 3.413 impressions; "OUIShare Fest Paris 2016. Join 3 days of talks & networking 150+ speakers,	
Day tickets_ 2 weeks left	04-08/05/2016	Adwords	€18.24	15 clicks out of 13.510 impressions; 0.41% CTR; 0.33 CPC	
12 days left	7-13/05/2016	Outbrain	€132.00	215 clicks; 354.890 impressions; 0.06% CTR	
Webinar_ 1 promotion (either with a post or an e)	03-05/05/2016	Facebook	€20.30	Promoted event: 12 event responses; 4.036 reach; 1.69 CPC	
Subscribers' list	10-13/05/2016	Facebook	29.43	23 clicks out of 751 total reach; 1.2	
Day tickets_ 1 week left	10-15/05/2016	Facebook	60.5	834 clicks in total out of 27.800 imprint Non-followers: https://www.facebook.com/336433809710735/posts/114331699022408	
Friday's programme_EN	12-14/05/2016	Facebook	20	Promoted post - 87 post engagement	
Friday's programme_FR	12-14/05/2016	Facebook	11.93	Promoted post - 116 post engagement	
1 week left_ 3 day tickets	13-15/05/2016	Facebook	15	Promoted post - 303 engagements; 4	
Arthur-Antoin's video_FR	14-15/05/2016	Facebook	5	Promoted post - 970 video views; 2.697 total reach. Cost per view 0.01€	
1 week left_EN	10-17/05/2016	Google Ad	64.67	292 clicks; 5.146 impressions; Best advert: OUIShare Fest Paris 2016 5.67% CTR, Average €0.23 CPC; 1 Join 3 days of talks & networking advert with 10.91% CTR with 1.1 ad 150+ speakers; 2.000 entrepreneurs ouisharefest.com	
1 week left_FR	09-15/05/2016	Google Ad	55.66	137 clicks; 10.608 impressions; Best advert: OUIShare Fest Paris 2016 CTR 1.29%; Average CPC €0.41; 4 Le Festival de l'Economie adverts with over 1% CTR Collaborative: 3 jours pour 45€ 2016.ouisharefest.com	
TOTAL (01/06/2016)			€1.945.10		
Facebook (total) (doesn't include ads in February)			€1.172.30		
Google Adwords (total)			€315.89		
Outbrain (total)			€456.91		

Fonte: *Promoted posts*.¹⁶⁹

A seção seguinte, ‘*Internal (Community) Communications*’, está sendo desenvolvida. Depois, na seção ‘*How to report on your event*’, são apresentadas dicas de como compartilhar os dados e estatísticas do evento, assim que ele acaba. O *toolkit*

¹⁶⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/lSwXmB>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

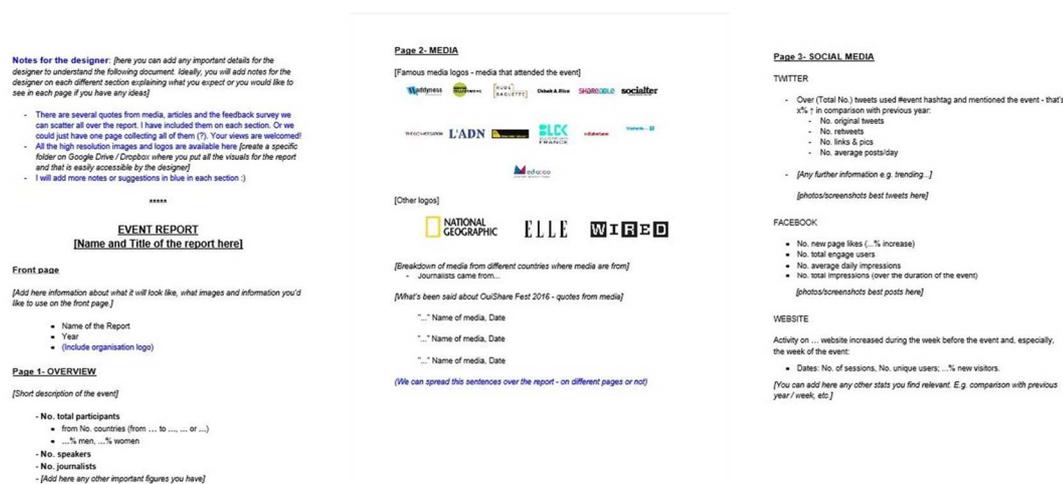
¹⁶⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/ra8QjE>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁶⁸ Disponível em: <<https://goo.gl/KrI8ST>>. Acesso em 31 de dez de 2016.

¹⁶⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/KrI8ST>>. Acesso em 31 de dez de 2016.

recomenda definir métricas de mensuração antes do evento, medi-los durante o evento e compartilhá-los, comparando com edições anteriores, assim que o evento termina. Por fim, a seção indica a criação de um relatório para informar os dados e estatísticas do evento e disponibiliza um *template* com dez páginas¹⁷⁰. Algumas delas podem ser vistas na figura 51, abaixo. A última seção, ‘*Feedback & Learnings*’, está em construção.¹⁷¹

Figura 51 dos anexos – *Template* de Relatório de Eventos



Fonte: *Template Event Report*.¹⁷²

O capítulo seguinte, ‘*Event Production*’, trata da produção do evento e tem oito seções. A primeira seção é ‘*Furniture*’ e traz o processo para organizar todas as necessidades de mobiliário para o OuiShare Fest.¹⁷³ A seção traz três diferentes *templates*, um deles é um modelo de *briefing* de trabalho para a equipe responsável pela logística, montagem e desmontagem do espaço do evento¹⁷⁴. O segundo *template* é uma planilha, feita no aplicativo Google Sheets, de lista de produção com materiais técnicos e móveis de todos os tipos, divididos por setor do evento, são dez diferentes abas, sete delas dedicadas a cada um dos locais do evento, as outras três são planilhas de suporte¹⁷⁵. O terceiro *template* traz uma planilha com dez abas com planejamento semanal de logística, montagem, desmontagem e manutenção dos espaços antes,

¹⁷⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/hE4j5i>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁷¹ OUI SHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁷² Disponível em: <<https://goo.gl/5yHqLM>>. Acesso em 01 de jan de 2017.

¹⁷³ OUI SHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁷⁴ Disponível em: <<https://goo.gl/tRGBGW>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁷⁵ Disponível em: <<https://goo.gl/brybzq>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

durante e depois do evento, entregas de produtos, lista de materiais e outras planilhas relacionadas¹⁷⁶, algumas abas podem ser vistas na figura 52, abaixo.

Figura 52 dos anexos – *Template* de Planilha de Produção de Eventos

Fonte: *Template Event Production Roadbook*.¹⁷⁷

A seção seguinte, ‘*Food & Beverage*’, traz dicas de como trabalhar com a comida e a bebida necessária para um evento como o *OuiShare Fest*. As dicas vão desde definir uma política de fornecimento dos alimentos, cálculo das quantidades, orçamentos e plano global de alimentação do evento.¹⁷⁸ Para complementar, a seção traz um *template* que consiste em uma planilha com quatro abas: plano global de alimentos, comparação de refeições, calculadora e avaliação do *OuiShare Fest 2016*¹⁷⁹.

A seção ‘*Tech*’ apresenta as responsabilidades e os papéis da equipe de tecnologia: cuidar para que todos os aspectos tecnológicos - iluminação, eletricidade, som, *slides* de apresentação e transmissão digital do evento – estejam em pleno funcionamento durante o encontro. A seção traz um exemplo de *briefing* para a equipe, usado no *OuiShare Fest 2016*, com nove páginas e todos os detalhes necessários para o trabalho da equipe¹⁸⁰.

O capítulo traz ainda a seção ‘*Printing*’, com algumas orientações para a produção dos materiais gráficos que devem ser preparados para o evento. ‘*OuiShare Love Party*’, que traz a experiência de produção da festa de encerramento do *OuiShare*

¹⁷⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/6AjGgf>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁷⁷ Disponível em: <<https://goo.gl/68R3Uz>>. Acesso em 01 de jan de 2017.

¹⁷⁸ OUISHARE. How to organize a *OuiShare Summit*. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁷⁹ Disponível em: <<https://goo.gl/HDu7XQ>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁸⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/NVZBhD>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

Fest com três diferentes *templates*. O primeiro deles é uma planilha de oito abas que demonstra todos os dados da organização da festa: *line-up*, questões técnicas, parceiros, comunicação, convites, acesso ao *backstage* e contatos da equipe¹⁸¹. O segundo *template* é uma planilha que mostra a transição entre o OuiShare Fest e o OuiShare Love Party¹⁸², figura 53, e o último *template* é uma planilha para o controle das receitas da festa¹⁸³.

Figura 53 dos anexos – *Template* de Planilha de Transição entre Eventos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1			DAY X									
2	Timeslot	Duration	Circus	Studio	Hub	Playground	Camp / Garage (.Lab)	Containers (FFwd + others)	Boat			
3	13:30 - 14:00	30	Opening DAY 3									
9	17:30 - 18:00	45	BREAK									
10	18:00 - 18:45	45	CLOSING PLENARY - recap & thanks, kick off									
11	18:45 - 19:30											
12	19:30 - 20:00		Exponential program - transition to the party	Dismantle / set-up dinner	Beers selling / Music	Dinner service	20h15: closed	20h15: closed	Boat no rented anymore			
13	20:00 - 20:30		Dinner service by xxx	Food point from xxx - xx:xx	Dinner service	Workshops cleaned	Containers cleaned					
14	20:30 - 21:00		Long tables & seats									
15			21:00 - OS LOVE PARTY ENTRANCE FOR SPECIFIC TICKETS									
16	21:00 - 21:30		LIVE BAND/ DJ Set									
17	21:30 - 22:00		LIVE BAND/ DJ Set									
18	22:00 - 22:30		LIVE BAND/ DJ Set									
19	22:30 - 1:00		LIVE BAND/ DJ Set	Studio cleaned & closed	Hub cleaned & closed	Foodtruck - dinner service	Workshops closed	Containers closed	Boat no rented anymore			
20	1:00 - 4:00		LIVE BAND/ DJ Set									
21	4:00 - 5:00		LIVE BAND/ DJ Set									
22												
23												

Fonte: *Transition Program OSLove Party*.¹⁸⁴

A seção '*Zero Waste Management*' apresenta as estratégias do programa de redução de impacto ambiental criado pelo OuiShare para seus eventos, em especial o OuiShare Fest. Um *toolkit* especial para o programa está sendo desenvolvido e será disponibilizado nesta seção. A seção '*Registration*' apresenta as informações necessárias à produção referentes à recepção dos inscritos no evento. A última seção desse capítulo, '*Feedback & Learnings*', está em desenvolvimento.¹⁸⁵

O capítulo seguinte é '*Documentation from past events*' e traz endereços de acesso à documentação das últimas edições dos três eventos OuiShare Fest, OuiShare Fest Paris, OuiShare Fest Barcelona e ColaborAmerica. Cada seção traz endereços de acesso a documentos externos sobre o evento com destaque ao '*OuiShare Fest 2016 Documentation*'¹⁸⁶, um documento criado no GitBook que contém sete diferentes

¹⁸¹ Disponível em: <<https://goo.gl/cmcdOq>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁸² Disponível em: <<https://goo.gl/hvxk3I>>. Acesso em 02 de jan de 2017.

¹⁸³ Disponível em: <<https://goo.gl/2bpYw4>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

¹⁸⁴ Disponível em: <<https://goo.gl/hvxk3I>>. Acesso em 02 de jan de 2017.

¹⁸⁵ OUISHARE. How to organize a OuiShare Summit. Disponível em: <<https://goo.gl/U4U3nb>>. Acesso em: 27 dez. 2016c.

¹⁸⁶ Disponível em: <<https://goo.gl/xC8VS5>>. Acesso em 07 de jan de 2017.

seções e organiza todos os *feedbacks* e principais *insights* além de fotografias, vídeos e outros registros das sessões do evento.

O último capítulo do OuiShare Fest Toolkit é '*Resources & Templates*', que organiza todos os *templates* disponibilizados, os já citados e também outros não citados. São cinquenta e cinco diferentes materiais que podem ser usados como exemplo, ou copiados e serem aplicados por produtores de eventos do mundo inteiro.