

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

GIULIA PINHEIRO BOLZAN DE MORAIS

**O PODER DA COLABORAÇÃO:
Cenários Para a Atuação dos Coworkings como Pontos Focais no
Desenvolvimento de Novos Modelos para a Moda Sustentável**

**PORTO ALEGRE
2018**

GIULIA PINHEIRO BOLZAN DE MORAIS

O PODER DA COLABORAÇÃO:

**Cenários Para a Atuação dos Coworkings como Pontos Focais no
Desenvolvimento de Novos Modelos para a Moda Sustentável**

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: Profa. Dra. Karine de Mello Freire

Porto Alegre

2018

M827p Morais, Giulia Pinheiro Bolzan de
O poder da colaboração : cenários para a atuação dos
coworkings como pontos focais no desenvolvimento de novos
modelos para a moda sustentável / por Giulia Pinheiro Bolzan
de Morais. – 2018.

136 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2018.

Orientação: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

1. *Design* estratégico. 2. *Coworking*. 3. Inovação social.
4. Moda. 5. Colaboração. I. Título.

CDU 7.05:391

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

GIULIA PINHEIRO BOLZAN DE MORAIS

O PODER DA COLABORAÇÃO:

**Cenários Para a Atuação dos Coworkings como Pontos Focais no
Desenvolvimento de Novos Modelos para a Moda Sustentável**

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 27 de março de 2018

BANCA EXAMINADORA

Gustavo Severo de Borba – UNISINOS

Thaís Letícia Pinto Vieira – Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

Desde o início esse trabalho teve como referência a ideia de colaboração, e o próprio desenvolvimento dele não teria sido possível de outra forma. Foram diversas pessoas que contribuíram, cada uma de sua forma, para que ele fosse concluído. Por isso é importante aqui registrar o meu agradecimento à estas pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço à equipe da Malha e todos os entrevistados. Sem a abertura e atenção de vocês este trabalho não seria possível.

À minha orientadora, Karine Freire, pelos ensinamentos e paciência nessa segunda herança. Ao professor Fábio Parode por me incentivar a ver o mundo de outras formas. Aos meus colegas maravilhosos pelas discussões, cafés e alegria de tantos encontros.

Como em tantas outras ocasiões, agradeço a minha mãe, Eliane, por tudo e por sempre.

Ao meu pai, José, e madrasta Flaviane, pelas discussões e orientações em tantos momentos críticos. E ao meu pequeno Tomás, por ter a melhor risada do mundo.

Ao Zé, por ser meu melhor amigo sempre.

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema da atuação dos *coworkings* e da inovação social em moda a partir da compreensão de que estes espaços podem atuar como pontos focais, para a fomentação do debate e construção de caminhos para novos modelos de produção e consumo de moda com foco em sustentabilidade. Ele tem o objetivo de compreender como funciona um espaço de *coworking* de moda atualmente, e de que forma o *design* pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias para a atuação deles como pontos focais. Usando o método do Estudo de Caso, estudou-se a organização Malha, localizada no RJ. A partir de entrevistas, observação, e estudo de dados secundários e, como resultado, identificou-se que os espaços de *coworking* tem potencial para atuar como pontos focais, porém ainda enfrentam desafios na prática, principalmente em relação à construção de uma cultura e mentalidade de fato colaborativa e à sustentabilidade financeira do negócio. Com base no pensamento de *design*, e utilizando o método de construção de cenários orientados pelo *design* (DOS), foi desenvolvida uma visão sobre como seria o mundo caso os *coworkings* atuassem como pontos focais para o desenvolvimento de uma moda com foco em sustentabilidade. Também foram sugeridos caminhos possíveis para atingir o cenário, através da proposição de serviços guiados por princípios de transparência e colaboração, valores que foram identificados como fundamentais para tanto.

Palavras-chave: *Design* estratégico. *Coworking*. Inovação Social. Moda. Colaboração.

ABSTRACT

The present work approaches the subject of the action of coworkings and social innovation in fashion from the understanding that these spaces can act as Schelling Points to foster the debate and help building paths to new models of production and consumption in fashion focused on sustainability. It aims to understand how a coworking space works nowadays and how design can assist in the project of strategies to help them getting to be Schelling Points. Using the case study method, we studied the organization Malha, located in Rio de Janeiro. From interviews, observation, and study of secondary data we identified that coworking spaces really has the potential to act as Schelling Points, but they still face challenges in practice, especially in relation to the construction of a collaborative culture and mentality, and the financial sustainability of the business. Based on the design way of thinking, and using the method of building Design-Oriented Scenarios (DOS), we developed a vision on how the world would be like if coworkings acted as Schelling Points for the development of a fashion industry focused on sustainability. In addition, we suggested possible ways to reach the proposed scenario through the suggestion of services guided by principles of transparency and collaboration, values that we identified as critical to do so.

Key-words: Strategic design. Coworking. Social Innovation. Fashion. Collaboration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais conceitos.....	37
Quadro 2 - Entrevistados	48
Quadro 3 – Ações de <i>Coworking</i> Malha.....	61
Quadro 4 – Inovações Significativas na Malha.....	92
Quadro 5 – Planos de ação.....	102

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 – Inovações de Significado	27
Figura 2 – Diagrama de Metodologia	43
Figura 3 - Campos de Aplicação de Cenários	53
Figura 4 – Manifesto Malha	57
Figura 5 – Eventos Malha 2017	59
Figura 6 – Matéria no Portal Projeto Draft	65
Figura 7 – Cartazes no Galpão da Malha	67
Figura 8 - Plantas da estrutura	68
Figura 9 – <i>Moodboard</i> Espaço da Malha	70
Figura 10 – Convite Distrito Criativo São Cristóvão	71
Figura 11 – Planos de participação	77
Figura 12 – <i>Clipping</i>	78
Figura 13 – Avaliações e comentários sobre a Malha	79
Figura 14 – Comentários negativos sobre a Malha	79
Figura 15 – Avaliação sobre a Malha	82
Figura 16 – <i>Post</i> Re-Roupa	84
Figura 17 – Matéria do Modices sobre Malha + C&A	86
Figura 20 - Manifesto nos <i>coworkings</i>	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 A Evolução do <i>Design</i> do produto para novos modelos sociais	18
2.1.1 Inovação Social	24
2.2 <i>Coworking</i>	28
2.3 Ecossistemas Criativos e Espaços de Encontro	35
2.4 Síntese dos Conceitos	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 Fase 1 - Coleta de Informações	44
3.1.1 Estratégia de Revisão de Literatura Narrativa	44
3.1.2 Estudo de Caso	45
3.2 Fase 2 - Análise de Dados	49
3.2.1 Análise Temática	49
3.3 Fase 3 - Cenários	51
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 A Malha	55
4.2. A Malha como <i>Coworking</i>	60
4.2.1 Origem.....	64
4.2.2 Estrutura.....	66
4.2.3 Gestão.....	74
4.2.4 Comunicação	77
4.2.5 A Malha e a Colaboração	80
4.3 A Malha como Ponto Focal	87
4.4 A Malha como Inovação Social	90
4.5 Pontos de Atenção	94
4.6 O Fim do Galpão	97
4.7 Proposição de Cenários	98
4.7.1 O mundo em 2030.....	100

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	115
ANEXO I – RE-ROUPA E MALHA	117

1 INTRODUÇÃO

Segundo a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), em 2015 a Indústria Têxtil e de Confecção brasileira teve um faturamento de US\$ 39,3 bilhões e uma produção de 6,7 bilhões de peças (vestuário, meias, acessórios, cama, mesa e banho). A indústria gera 1,5 milhão de empregos diretos, e 8 milhões se adicionarmos os indiretos e efeito renda, dos quais 75% são de mão de obra feminina, sendo, assim, a segunda indústria que mais emprega no Brasil, perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos). São aproximadamente 32 mil empresas formais atuando no país.

Conforme dados do Sebrae (2015), 10,4% dos microempreendedores individuais (MEI – faturamento anual até R\$ 60 mil) brasileiros trabalham com o comércio varejista de vestuário e acessórios, sendo a atividade mais frequente no MEI, outros 2,5% ainda trabalham com a confecção de vestuário. Para se ter uma ideia da importância do segmento na economia nacional, em 2014 o faturamento dos micro e pequenos negócios (MEI, microempresas e empresas de pequeno porte) representou 27% do PIB nacional, e 52% dos empregos com carteira assinada.

Percebe-se que a indústria da moda tem um papel muito importante na economia nacional, e ela se desenvolve em grande parte dentro de micro e pequenos negócios. Portanto, qualquer questão relacionada a ela tem grande impacto na geração de empregos e renda do país. Entretanto, a indústria também é considerada uma das mais poluidoras do mundo, já que envolve diversos processos químicos, uma grande utilização de água e ainda pela própria lógica de consumo cíclico que a move.

Sendo assim, é essencial o estudo de novas formas de produção e consumo que considerem aspectos éticos de proteção ambiental e comércio justo, mas que também atentem à viabilidade econômica destes negócios. Nesse sentido, a preocupação da academia, empresas, consumidores, entidades não governamentais, etc. com o impacto ambiental e social das atividades de produção humana cresce a cada ano. Só no campo do *design* brasileiro, o Simpósio Brasileiro de *Design* para a Sustentabilidade (SBDS)¹ já chegou na sua 6ª edição, enquanto que o Encontro de

¹ O SBDS acontece a cada dois anos, desde 2007, em conjunto com o *International Symposium on Sustainable Design* (ISSD), a mais recente edição foi realizada em Belo Horizonte, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Sustentabilidade em Projeto (ENSUS)² conta com quatro edições realizadas. Os consumidores também têm papel importante neste cenário, e cobram das empresas um posicionamento mais ético em relação ao meio ambiente e também com seus fornecedores e trabalhadores³.

Como pequenos negócios, as microempresas têm possibilidades limitadas de investimento. Como uma forma de superar estas dificuldades, surgiram os *coworkings* como uma opção de espaço de trabalho, também essencialmente alinhados a ideais de sustentabilidade, colaboração e inovação. Eles facilitam o acesso a equipamentos e a uma estrutura que não seria possível individualmente, e também promovem a cooperação e a troca de conhecimentos.

Antes de serem espaços físicos, os *coworkings* são um movimento. Eles surgiram através de um processo gradual iniciado nos anos 90 tendo sido aberto em 2005 o primeiro espaço “oficial” do tipo. A intenção era de criar uma “terceira forma” de trabalho, que envolvesse “proximidade física e cooperação social em um espaço compartilhado fora dos limites do emprego formal compartilhado” (WATTERS-LYNCH, *et al.*, 2016, p. 08). Eles são baseados na ideia de “trabalhar sozinhos juntos”. O portal Coworking.org explica os *coworkings* da seguinte forma:

a ideia é simples: profissionais independentes e aqueles com flexibilidade de espaço de trabalho trabalham melhor juntos do que sozinhos. Espaços de *coworking* dizem respeito a à construção de comunidade e sustentabilidade. Os participantes concordam em defender os valores estabelecidos pelos fundadores do movimento, além de interagir e compartilhar uns com os outros. Nós buscamos criar lugares melhores para trabalhar e como resultado melhores formas de trabalhar. (tradução nossa)⁴

Ainda, os *coworkings* atuam como um espaço aonde você se conecta com outras pessoas, recursos e habilidades a fim de gerar valor. Nesse sentido, Watters-Lynch e Potts (2016) fazem uma aproximação dos *coworkings* com o conceito de

² A mais recente edição do Encontro aconteceu em 2016, em Florianópolis, organizado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

³ Nesse sentido, o movimento *Fashion Revolution* foi idealizado em 2013, após o desabamento de um prédio em Bangladesh que abrigava a confecção de diversas marcas internacionais, a direção já havia sido alertada diversas vezes sobre os problemas estruturais e 1133 pessoas morreram. O objetivo do movimento é incentivar que os consumidores questionem as empresas sobre “quem faz as roupas” através de *posts* nas redes sociais. (FASHION REVOLUTION, 2016)

⁴ “The idea is simple: independent professionals and those with workplace flexibility work better together than they do alone. Coworking spaces are about community-building and sustainability. Participants agree to uphold the values set forth by the movement’s founders, as well as interact and share with one another. We are about creating better places to work and as a result, a better way to work.” (Coworking.org)

pontos focais (*Schelling Points*) da teoria dos jogos, ou seja, “uma solução para um problema de coordenação entre diversas partes na falta de comunicação”. Assim,

um espaço de *coworking* opera como um ‘*Schelling point*’ para permitir que pessoas que não se conhecem, e por consequência não podem se comunicar, para mesmo assim coordenar um equilíbrio cooperativo oferecendo uma delimitação – notadamente o espaço de *coworking* – que permite que a descoberta emergja de sinais de identidade e confiança mútua (PELLIGRA 2009, BRUNI e SMERILLI 2009, SIX et al 2010 *apud* WATTERS-LYNCH e POTTS, tradução nossa)⁵

À medida que um *coworking* é percebido e respeitado pelo nicho de mercado em que atua, ele próprio passa a validar as empresas e profissionais que fazem parte dele, fazendo com que outros profissionais tenham maior confiança nos residentes e facilitando, desta forma, uma aproximação (WATTERS-LYNCH e POTTS, 2016). Assim, os *coworkings* se colocam como muito mais do que um espaço de compartilhamento do ambiente físico e de divisão de despesas, eles atuam como plataformas que conectam não só os residentes, como também atores externos à organização que se identificam com suas propostas.

A partir de dados da revista *online Deskmag* (2017), publicação especializada no movimento dos *coworkings*, em 2017 mais de um milhão de pessoas já terão trabalhado neste tipo de espaço. Utilizando dados da mesma publicação, Moriset (2014, *apud* GANDINI, 2015) ressalta que os *coworkings* estão amplamente espalhados nas cidades consideradas mais “criativas”, como Londres, São Francisco e Berlin, sendo que no Brasil existiam existindo no Brasil pelo menos 95 espaços desta natureza em 2014.

O movimento *coworking* propõe uma nova forma de estruturação do trabalho baseada na colaboração e no compartilhamento de recursos e conhecimento, que fica entre o modelo tradicional de escritórios e o trabalho em *home office*. O movimento é representativo de uma nova forma de pensar e de fazer negócios, mais voltada para a colaboração e com uma grande proximidade dos ideais de sustentabilidade.

No âmbito da Moda, encontramos no Brasil um dos espaços pioneiros no movimento de *coworking*. A Malha, sediada no Rio de Janeiro, se propõe ser um *coworking* para “desenhar o futuro da moda” (MALHA, 2016, p. 6). A organização criou

⁵ “a *coworking* space operates as a *Schelling point* to enable people who do not know each other, and therefore can not communicate, to nevertheless manage to coordinate on a cooperative equilibria by offering a frame—namely the *coworking* space—that enables discovery to emerge from effective signaling of identity and mutual trust”

uma estrutura para conectar diversos atores do ecossistema de moda para trabalharem e dividirem recursos e conhecimentos. Num Galpão Industrial, sediado num bairro tradicional de produção de artigos têxteis, São Cristóvão, se pretende conectar diversos atores do ecossistema de moda para trabalharem e dividirem recursos e conhecimento, a fim de construir um novo conceito de moda, mais voltado para a sustentabilidade, o comércio justo e a cultura *maker*.

Toda esta proposta tem como efeitos de sentido desejados a inovação social na moda, buscando valores de colaboração, comércio justo, sustentabilidade e consumo consciente. Estas novas empresas têm como pano de fundo em seus discursos a questão do “propósito”, ou seja, um objetivo maior além do lucro e das questões de sucesso financeiro da empresa. Elas buscam diferentes soluções, desde a diminuição do impacto ambiental dos processos produção e matéria-prima, até benefícios sociais e proposição de diferentes modelos de comportamento. São organizações essencialmente questionadoras e inovadoras. Considera-se aqui que a

inovação não é apenas um mecanismo econômico ou um procedimento técnico. Ela é acima de tudo um fenômeno social. Através dela, indivíduos e sociedades expressam sua criatividade, necessidades e desejos. Por seus propósitos, seus efeitos, ou seus métodos, a inovação é intimamente envolvida nas condições sociais nas quais é produzida”. (CRESSON; BANGEMANN, 1995, p. 11 tradução nossa)⁶

Assim, a inovação não só gera uma mudança social como também é uma materialização, um resultado do desejo de mudança de uma determinada pessoa ou comunidade.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a moda pode ser compreendida a partir de duas perspectivas diversas. A primeira se refere ao sistema de moda como indústria e a segunda, como mudanças e padrões sociais específicos (GODART, 2010).

Este segundo conceito diz respeito a tendências de comportamento, neste caso não são considerados apenas os produtos, mas também outros aspectos da vida social, é a moda como “mudança social específica” que, conforme Godart (2010), se dá por intervalos e substitui padrões anteriores. Aqui, ela tem um papel muito além do

⁶ *'Innovation is not just an economic mechanism or a technical process. It is above all a social phenomenon. Through it, individuals and societies express their creativity, needs and desires. By its purpose, its effects, or its methods, innovation is thus intimately involved in the social conditions in which it is produced'*.

utilitário de vestir, ela representa valores e formas de pensamento da sociedade, e se relaciona com diversos campos do saber, desde questões sociais, éticas, estéticas e mesmo políticas. Tudo isto torna a moda um campo muito rico de representação simbólica, geração de significados e provocação de mudanças subjetivas e coletivas, ou seja, inovações sociais. Assim, ao mesmo tempo em que representa, a moda também constrói a cultura, e influencia o comportamento.

Neste contexto de transformações sociais e culturais, novas formas de trabalho e crescente preocupação com as questões de sustentabilidade na moda, o *design* se apresenta como um campo de conhecimento com potencial para discutir futuros desejáveis e projetar formas de alcançá-los.

Tradicionalmente considerado uma atividade mais ligada à produção industrial, o *design* atualmente já é reconhecido por ter uma função estratégica nas empresas, atuando para dar forma e visibilidade às estratégias da organização (ZURLO, 2010). Como ator em um processo de inovação social, o *designer* pode apresentar novas ideias de soluções aos problemas, e criar cenários atrativos de visões compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis. No mesmo sentido, as empresas devem dar uma orientação estratégica às suas atividades, combinando as suas próprias necessidades com estes novos critérios de sustentabilidade (MANZINI, 2008). É a transposição de uma nova fronteira para o *design*, que se dedica a projetar novos modelos desejáveis (e sustentáveis) de sociedade.

A estratégia aqui compreendida como forma de alterar a realidade, de atingir um determinado objetivo, ela é “causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar a realidade” (ZURLO, 2010, p. 2). O *design* se coloca assim como um campo de conhecimento que se dedica a melhorar processos e incentivar mudanças, não mais apenas em nível de produto, mas também de cultura e organização social.

Assim, este estudo tem base nos conceitos de Manzini (2008) sobre colaboração e inovação social, de Ouden (2012) de inovações de significado, e de Watters-Lynch *et al.* (2011) e Spinuzzi (2010 e 2012) de *coworking* e de Watter-Lynch e Potts (2016) sobre pontos focais. A partir destes conceitos se pretende responder as seguintes questões: De que forma um *coworking* do setor da moda pode incentivar a inovação significativa em direção à moda sustentável? Que cenários futuros de sustentabilidade na moda podem ser potencializados pelo movimento de *coworkings*?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como um *coworking* de moda influencia o seu ecossistema e propor um cenário orientado pelo *design* para que eles atuem como pontos focais na construção de uma nova indústria de moda com foco em sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar os espaços de trabalho colaborativos (*coworkings*) e seus valores principais;
- b) Identificar as práticas desenvolvidas pela Malha para promover a inovação e a sustentabilidade;
- c) Compreender como o *design* estratégico pode auxiliar nos processos para a difusão de uma cultura inovação social e sustentabilidade através dos *coworkings* de moda.

1.3 Justificativa

A crescente conscientização acerca dos impactos da indústria da moda no meio ambiente e nas relações sociais a fez passar a ser questionada duramente. Nos últimos anos e potencializados por movimentos como o *Fashion Revolution* estes questionamentos criaram força, e a indústria começou a buscar formas de se adequar.

Considerando o papel transformador da moda e seu potencial para gerar novos significados, percebemos que ela pode ter uma forte ligação com a ampliação do pensamento sustentável. Porém, aqui o seu caráter mercadológico aparece como um contraponto, já que atualmente todo o sistema comercial e econômico da moda é baseado em uma proposta de consumo rápido e desenfreado, de tendências efêmeras e, em muitos casos, preços baixos. Assim, o ideal de uma moda sustentável (como comportamento social), vai de encontro com a prática industrial atual de moda rápida (o chamado *fast fashion*).

Ao mesmo tempo em que percebemos movimentos de consumidores questionando a indústria e pequenas empresas surgindo com propostas

diferenciadas, as grandes organizações também buscam formas de diminuir os seus efeitos negativos, de modo a atender os anseios dos consumidores e influenciando mais ainda o comportamento de consumo em prol de um pensamento sustentável. Pode-se perceber que o ecossistema da moda é aberto, e os atores influenciam uns aos outros.

Em uma reação ao *status quo* estabelecido, e indo de acordo com a crescente preocupação com a sustentabilidade, algumas propostas para um novo pensamento de moda ganham força. É o caso do movimento *slow fashion*, por exemplo, que, inspirado pelo movimento do *slow food*, surgiu como um sistema de produção de moda alternativo ao *fast fashion*. Ele engloba um pensamento sustentável, no sentido de “um novo conjunto de atitudes e valores que possam minimizar os impactos na sociedade, tanto no que diz respeito a questões ambientais como também sociais e econômicas” (MORELLI, 2010, p. 2). E é justamente nesta medida que a moda pode se inserir no campo da sustentabilidade, pois possibilita o prolongamento da vida útil de artefatos, ressignificando seu valor, e reintroduzindo-os no circuito do consumo.

Muito além do vestir, a moda representa cultura e comportamento, e pode ser percebida como uma exteriorização dos valores de uma determinada comunidade. Ter esta compreensão para perceber os impactos do que está sendo produzido, e assim buscar projetar um futuro melhor, é essencial para um *designer* de moda.

Neste contexto de intensos questionamentos e dúvidas acerca do futuro da indústria, da necessidade de conscientização dos consumidores e da limitação dos recursos, as microempresas de moda que surgem encontram nos *coworkings* uma opção para ganhar força. Estes espaços propõem uma nova forma de trabalho baseada na colaboração e no compartilhamento de recursos para profissionais liberais, em especial os trabalham na indústria criativa e de tecnologia, e que preferem estar em ambientes coletivos do que trabalhar sozinhos em *home office*.

Assim, pressupõe-se que os *coworkings* assumem um duplo papel, de possibilitar o acesso a recursos, através do compartilhamento, e de promover a troca de conhecimento e uma nova cultura de trabalho colaborativa, a partir da proximidade e convivência entre diferentes profissionais. Eles formam comunidades criativas, conforme definido por Manzini (2008), e têm papel importante na construção de projetos de futuro mais sustentáveis e éticos.

De fato, com a crescente conscientização dos consumidores e das próprias organizações, a inovação não pode mais ser abordada apenas pelo viés estético ou

técnico, as inovações que geram novos e duráveis comportamentos têm uma relevância especial na construção de um novo modelo social e de consumo voltado para a sustentabilidade. Além de uma responsabilidade, estes aspectos podem representar grandes oportunidades para as organizações, já que abrem novas possibilidades de ações e modelos de negócio.

Conforme já referido, a Malha é um caso de *coworking* com foco em moda no Brasil. A organização se apresenta como um *hub* de moda colaborativa e uma incubadora de novos negócios, além de um laboratório e escola de moda e negócios. O próprio *slogan* já resume alguns dos valores da escola, “justo é o novo preto”, de acordo com os idealizadores do espaço “um novo mundo é possível”.

Estamos enfrentando os desafios de viver em um novo mundo. Ele é hiperconectado, aberto e líquido, rápido demais. Somos a geração da transição, que começa a trocar o hiperconsumo pela produção local, independente. Queremos mais do trabalho do que somente o emprego. Mais da educação do que a academia. Somos da geração que quer mais dos produtos, das empresas, das pessoas. Que entende que ser sustentável ambiental, social e culturalmente não é uma questão de ideologia, mas de sobrevivência. (MALHA, 2016)

A organização demonstra a importância que considera em repensar a moda a partir das relações entre pessoas e produtos, marcas e produtores, empresas e meio ambiente, empresas e empregados, enfim, todo o ecossistema de moda. Assim, ela propõe uma revisão da cultura estabelecida do *fast fashion*, ou seja, do consumo rápido e da produção barata e massificada. Ela destaca o fato de esta preocupação ser compartilhada pelas novas gerações, que passam a cobrar mais ética das empresas e questionam as formas de pensamento “tradicionais”.

Esta crescente consciência e questionamento acerca dos modelos estabelecidos também se faz presente no movimento dos *coworkings*. Eles surgiram com a proposta de repensar as formas de trabalho, e têm base em valores de colaboração, abertura, comunidade e acessibilidade. Consigo eles ainda carregam uma forte bagagem simbólica e uma preocupação intrínseca com questões de sustentabilidade. Assim, é importante compreender como estas organizações pensam, atuam, e de que forma podem auxiliar na construção de um novo sistema de moda voltada para a sustentabilidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Evolução do *Design*: do produto para novos modelos sociais

O *designer*, como ator ativo em processos de projeto de sociedade, é uma marca que remete à origem do *design* moderno. Conforme Manzini (2008, p.15), no “código genético’ do design está registrada a ideia de que a sua razão de ser é melhorar a qualidade do mundo”.

Quando foi fundada, a Bauhaus (1919 – 1933) pretendia democratizar o *design*, ideal com uma forte conotação política (em especial no contexto da época) e que demonstra o compromisso do *design* com a inovação social (WICK, 1989). A escola de Ulm (1952 – 1968) também ressaltou a importância do *designer* como ator social através da máxima “da colher à cidade... *colaborar para a construção de uma nova civilização*” (HOCHSHULE, 2018, grifo nosso).

Nesse período, embora existisse uma preocupação social e política, a atuação do *design* ainda era compreendida de forma reducionista, como uma atividade ligada ao desenvolvimento de produtos e de suas qualidades técnicas e estéticas, principalmente (DESERTI e RIZZO, 2014). Questões ambientais e de sustentabilidade ainda não despertavam um grande interesse (WICK, 1989).

Com a crescente preocupação com os impactos ambientais das atividades humanas e da produção industrial, em um primeiro momento surgiu o denominado “*ecodesign*”, com preocupações relativas à diminuição do impacto dos materiais, processos, ciclo de vida do produto, etc. O *ecodesign* trata de características físicas de impacto de produção e manutenção do produto, e pode ser considerado a primeira etapa em busca da sustentabilidade (MANZINI e VEZZOLI, 2005).

Na perspectiva do *ecodesign* cada escolha de projeto deve ser avaliada em relação a todos os seus aspectos, o que raramente é uma questão simples. Em razão da própria complexidade das relações, dificilmente um *designer* tem todas as informações sobre como cada definição irá repercutir, então ele opera em um nível de incerteza, e de busca pela aparente melhor solução naquele momento (MANZINI, 2008). É somente depois da solução implementada que os reais impactos dela poderão ser avaliados com precisão, porém, cabe ao *designer* buscar o máximo de informações possíveis para basear as suas escolhas.

Assim, se fala principalmente em reduzir os impactos de produção, da escolha de matérias-primas utilizadas, dos processos de montagem e conserto dos produtos, vida útil de materiais, etc. É uma forma de projeto que ainda foca no produto em si, porém os sistemas de produção e consumo propriamente ditos não chegam a ser questionados.

Entretanto, indo além do produto, o *design* também pode ser considerado de um ponto de vista estratégico, através de uma perspectiva cultural mais complexa, como um

sistema único de competências, conhecimento, e habilidades, que (incluindo os artefatos, práticas, valores e crenças que fazem parte da cultura de design) podem propor soluções inovadoras que vão ao encontro de necessidades explícitas ou latentes abrangendo diferentes restrições. (DESERTI e RIZZO, 2014, p. 1, tradução livre)⁷

Na perspectiva do *design* estratégico, o *design* assume uma função de articulação entre as tradicionais ações programadas para obter solução técnica para um problema produtivo do tipo industrial e “todas as áreas do conhecimento capazes de responder com o maior valor possível às necessidades da sociedade e do mercado” (DELANHESI, 2009, p. 48). Neste sentido, o *design* tem o papel de transformador da cultura organizacional e social, para uma cultura de projeto, de inovação e de sustentabilidade. Neste modelo, o produto é entendido como uma expressão da cultura organizacional, e o *designer* trabalha para propor novas e viáveis soluções para a organização (DESERTI e RIZZO, 2014).

Em um contexto de facilidade e homogeneização da produção industrial, a inovação incremental e estética dos produtos já não é suficiente para garantir a continuidade da empresa. O foco do *design* se afasta do produto por si só, para perceber também o ser humano e as suas relações, e assim desenvolver soluções verdadeiramente inovadoras que respondam a necessidades reais. Ele passa a se preocupar também com as questões de comportamento e mudanças de mercado, para, a partir daí, projetar soluções viáveis e relevantes.

Inicialmente o *design* estratégico tratava dos processos, e de propor sistemas produto-serviço que poderiam substituir a cultura de consumo de um sistema de posse

⁷ “That unique system of competencies, knowledge, and skills, that (including the artifacts, practices, values, and beliefs that belong to the design culture) can envision innovative solutions that meet explicit or latent needs encompassing different constraints.”

para um de acesso. Assim, o produto não seria mais o objeto de desejo, e sim o resultado dele, a satisfação do desejo e a experiência (MANZINI e VEZZOLI, 2005).

Atuando de forma transdisciplinar, o *design* passa a ter uma função central nas empresas, combinando os processos criativos do *design* com os objetivos de gestão de negócios, e trabalhando para dar forma e visibilidade às estratégias da organização (ZURLO, 2010). A estratégia aqui é compreendida como forma de alterar a realidade, de atingir um determinado objetivo, ela é “causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar a realidade” (ZURLO, 2010, p. 2). Como metodologia, busca a inovação em processos, a ressignificação de produtos existentes, e, por consequência, a obtenção de diferenciais competitivos para a organização.

O modelo de pensamento transdisciplinar e complexo do *design* estratégico o coloca como uma forma de pensamento importante para analisar a sustentabilidade no âmbito organizacional e do ecossistema, já que ele se propõe a analisar a atuação da organização no seu todo e propor novos caminhos. Além de agir no âmbito da empresa especificamente, ele pode prescrever diretrizes gerais de atuação para organizações que tenham a pretensão de agir de forma mais sustentável, além de sugerir novos modelos organizacionais.

Em paralelo, é importante ressaltar que, para viabilizar as proposições elaboradas e unir a organização em um objetivo comum e bem definido, também é essencial a capacidade do *designer* de fazer ver, conforme definida por Zurlo (2010). É esta habilidade que pode influenciar a forma de agir das organizações a partir de pensamento transdisciplinar e agregador. Assim, o *designer* atua como um catalisador que deve “tornar as estratégias visíveis para todos os atores, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva” (FRANZATO, *et al.*, 2015, p. 174).

Conforme Franzato, *et al.* (2015, p. 173) o *design* estratégico “ênfatisa o estudo das estratégias elaboradas pelo design para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade”. Assim, além de buscar a inovação para gerar vantagens competitivas às organizações privadas, o *design* estratégico também tem a intenção de propor inovações que sejam vantajosas a todo o ecossistema em que esta entidade está inserida – mercado, sociedade e meio ambiente (FRANZATO, *et al.*, 2015), ou seja, passa a ser um agente para a inovação social.

Como ator em um processo de inovação social, o *designer* pode apresentar novas ideias de soluções para os problemas, e criar cenários atrativos de visões

compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis. No mesmo sentido, as empresas devem dar uma orientação estratégica às suas atividades, combinando as suas próprias necessidades com estes novos critérios de sustentabilidade (MANZINI, 2008). É a transposição de uma nova fronteira para o *design*, que se dedica a projetar novos modelos desejáveis (e sustentáveis) de sociedade. Novamente as habilidades do *designer* se fazem essenciais para

gerar visões de um *sistema sociotécnico sustentável*; organizá-las num sistema coerente de produtos e serviços regenerativos, as *soluções sustentáveis*; e comunicar tais visões e sistemas adequadamente para que sejam reconhecidos por um público suficientemente amplo, capaz de aplicá-las efetivamente (MANZINI, 2008, p. 28)

Esta transformação do papel do *design*, de desenvolvimento da forma e função para um pensamento global, estratégico e sustentável, acompanha uma mudança nas relações organizacionais, que se tornam cada vez mais complexas e não lineares (OUDEN, 2012; MORIN, 2015). Como referido anteriormente, a globalização, a evolução das telecomunicações e da própria produção obrigou as empresas a repensarem a forma de se relacionar com funcionários, fornecedores, clientes, até mesmo com a concorrência e a forma de trabalho, como é o caso dos *coworkings*, que serão abordados no tópico 2.2.

Ezio Manzini (2008, p. 2) defende que é necessária uma descontinuidade sistêmica, um rompimento com os padrões de produção, consumo e estilo de vida atuais, em prol de um pensamento sustentável. Segundo o autor, a sustentabilidade deveria ser um “metaobjetivo” de todos, e não uma área específica de pensamento.

Assim, a sustentabilidade não deve ser vista como diferencial competitivo de uma organização, ou uma definição de projeto específica do *designer*. Ela deve ser abordada de forma sistêmica dentro das organizações (e pelas pessoas), de forma a ser considerada em todas as etapas e escolhas. O autor salienta que uma solução sustentável é

o processo por meio do qual produtos, serviços e conhecimentos são *articulados em um sistema* que objetiva facilitar ao usuário a obtenção de um resultado coerente com os critérios da sustentabilidade (MANZINI, 2008, p. 30).

É importante ressaltar que a sustentabilidade deve ser considerada a partir de dois aspectos, o ambiental e o social. E que a sustentabilidade ambiental diz respeito

às condições sistêmicas a partir das quais as atividades humanas, em escala mundial ou em escala local, que não perturbem os ciclos naturais além dos limites de resiliência dos ecossistemas nos quais são baseados e, ao mesmo tempo, não empobrecem o capital natural que será herdado pelas gerações futuras. (MANZINI, 2008, p. 22)

Por sua vez, a sustentabilidade social aborda

as condições sistêmicas através das quais, seja em escala mundial ou regional, as atividades humanas não contradizem os princípios da justiça e da responsabilidade em relação ao futuro, considerando a atual distribuição e a futura disponibilidade do ‘espaço natural’ (MANZINI, 2008, p. 23)

Além desses dois pilares, a sustentabilidade “completa”, para ser assim entendida, ainda deve atender a um terceiro requisito, que é a viabilidade econômica. Assim, o pensamento sustentável aborda desde uma forma de produção que considere os impactos ambientais, as relações humanas, até uma desaceleração do consumo, e se materializa de diversas formas. É uma abordagem sistêmica, própria do *design* estratégico.

Da mesma forma que no caso do *ecodesign*, os projetos de sistemas-produto-serviço inicialmente projetados pelo *design* estratégico também representaram uma descontinuidade na forma de atuar do *design*, e mais uma evolução do processo de aprendizagem contínua para a sustentabilidade. Porém, em seguida se pôde perceber que eles ainda geravam impactos ambientais negativos decorrentes do efeito *boomerang*, já que, embora melhorassem a eficiência ecológica dos produtos ou substituíssem o produto por um serviço (que em diversos casos é oferecido através de produtos), o consumo seguiu aumentando e com ele o impacto da atividade humana (MANZINI, 2008).

De fato, observamos que cada melhoria tecnológica introduzida com a intenção de aumentar a eco eficiência de produtos e serviços – por motivos enraizados na complexidade do sistema sócio tecnológico como um todo – se transforma “naturalmente” em uma nova oportunidade de consumo, conseqüentemente aumentando a insustentabilidade dos sistemas nos quais foi introduzida. (MANZINI, 2008, p.43)

Importante ressaltar que as limitações percebidas em relação ao *ecodesign* e aos sistemas-produto-serviço não invalidam suas contribuições para a evolução do *design* para modelos mais próximos dos ideais de sustentabilidade. Entretanto, é necessária uma avaliação crítica em relação aos projetos a partir da perspectiva do efeito *boomerang*, questionando a real eficiência das opções feitas.

Manzini e Cullars (1992. ps. 5-6, tradução livre) afirmam que o *designer* deve “contribuir para um mundo mais habitável, um mundo aonde seres humanos não apenas sobrevivam, mas também possam expressar e expandir suas possibilidades culturais e espirituais”⁸. Conforme Papanek (PAPANEK *apud* MANZINI e VEZZOLI, 2005, tradução livre)⁹ o “design pode e deve se tornar um meio para que os jovens tomem parte na transformação da sociedade”. Assim, o *design* explora uma nova forma de atuação, é o *design* para a inovação social e sustentabilidade, é “o design estratégico capaz de colocar em ato discontinuidades locais promissoras, contribuindo para efetivas mudanças sistêmicas” (CIPOLLA *in* MANZINI, 2008, p. 12).

Percebe-se que o caminho para a construção de práticas mais efetivas dentro do escopo da sustentabilidade depende de vários fatores, desde o *designer* como ator social, passando pela produção responsável e o consumidor final em sua relação com os artefatos produzidos, até o próprio sistema de consumo e o ideal de bem-estar, conforme questionado por Manzini (2008) e que será abordado a seguir. Todo este processo deve ser pensado estrategicamente já no âmbito do projeto (tanto de produto, quanto de modelo de negócios, ou novos modelos sociais), para tentar se aproximar mais dos requisitos da sustentabilidade e incentivar novos comportamentos em todos os envolvidos na cadeia, desde fornecedores, indústria e consumidores.

Observando a evolução do *design* industrial para o modelo atual com forte preocupação em relação à sustentabilidade, tanto social quanto ambiental e financeira, percebe-se que se trata de um processo de aprendizagem contínua. O DNA do *design* sempre esteve ligado a um desejo de construir novos futuros, e transformar a realidade para modelos melhores. Estes ideais podem ser vistos em cada escola que, embora tenham formas diferentes e atuação, buscam a inovação social em direção à sustentabilidade, tanto ambiental quanto social.

Como defendido por Manzini (2008), a sustentabilidade passa a ser um objetivo no horizonte de todo e qualquer projeto desenvolvido, porém, a fim de atingir este objetivo devemos passar por um processo de discontinuidade e inovação de comportamentos e modos de pensamento. Estas inovações são sociais, que surgem a partir de discontinuidades locais e configuram soluções promissoras, que a partir

⁸ “the designer’s ultimate responsibility can only be to contribute to the production of a habitable world, a world in which human beings not merely survive but also express and expand their cultural and spiritual possibilities”

⁹ Design can and must become a means for young people to take part in the transformation of society.

do momento em que são postas em prática podem ser avaliadas de fato em relação a uma melhora ou não para a sustentabilidade.

A fim de compreender melhor este ponto, é importante definir o que são inovações sociais e os conceitos relacionados a elas.

2.1.1 Inovação Social

Em um contexto de mudanças rápidas, a inovação é um tema de interesse cada vez maior para as mais diversas áreas. A gestão elenca quatro tipos de inovação: em produtos ou serviços, em processos, em posicionamento e de paradigma (TIDD, PAVITT, BESSANT, 2008). A inovação pode ser categorizada como incremental, que agrega novos processos ou qualidades a artefatos existentes, ou radical, quando rompe conceitos e cria novos significados.

O *design* estratégico considera principalmente a geração de novos significados, e as mudanças socioculturais decorrentes disto (VERGANTI, 2008). Assim, a inovação deixa de ser vista de um ponto de vista apenas técnico, estético ou mercadológico, e sim do ponto de vista da criação de novos significados e modos de pensar, principalmente voltados para modelos mais sustentáveis. As inovações realmente significativas representam uma mudança de cultura, incentivando novas formas de comportamento e relação com produtos, materiais, etc., ou seja, são inovações sociais e culturais.

A partir da revisão sistemática da literatura de 172 trabalhos acadêmicos, no período de 1986 a 2013, Van der Have e Rubalcaba (2016 *apud* EDWARDS-SCHACHTER e WALLACE, 2017) relacionaram a inovação social com quatro áreas de pesquisa: psicologia, criatividade, desafios sociais e desenvolvimento local. Edwards-Schachter e Wallace (2017), por sua vez, ressaltam que desde 1920 o termo já pode ser encontrado na literatura de diversos campos.

Com a crise econômica de 2007/08, as mudanças sociais trazidas pelo avanço da tecnologia e o agravamento dos problemas ambientais, as referências à inovação social como caminho para um futuro melhor cresceram na literatura (EDWARDS-SCHACHTER e WALLACE, 2017).

Crozier & Friedberg (1993, p. 19 *apud* EDWARDS-SCHACHTER e WALLACE, 2017, p. 12, tradução nossa) definem a inovação social como um “processo de criação coletiva onde os membros de uma certa unidade coletiva aprendem, criam e definem

novas regras para o jogo social de colaboração ou conflito ou, em uma palavra, uma nova prática social”¹⁰. Cloutier (2003, p. 42 *apud* EDWARDS-SCHACHTER e WALLACE, 2017 p. 12, tradução nossa) ressalta a questão da cooperação entre diversos atores que faz da inovação social um “processo de aprendizado coletivo e criação de conhecimento”¹¹. Por fim, Edwards-Schachter e Wallace (2017, p. 28) definem inovação social como

um processo coletivo de aprendizado que envolve a participação de atores da sociedade civil com objetivo de solucionar uma necessidade social através da mudança de práticas sociais que produzem uma mudança nos relacionamentos sociais, sistemas e estruturas, contribuindo para uma grande mudança técnico-social.¹²

Manzini (2008, p. 61), por sua vez, define inovação social como “mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar novas oportunidades”. As inovações sociais devem “articular interesses individuais com interesses sociais e ambientais” (MANZINI, 2008, p. 63). Assim, a inovação social é a que resulta em melhora do bem-estar social.

As mudanças decorrentes das inovações sociais não são baseadas em um problema social que deve ser resolvido, são alterações mais de comportamento e cultura do que tecnológicas ou de mercado (MANZINI, 2008; CAJAIBA-SANTANA, 2014). Elas tratam de uma mudança social. Percebe-se que todos os autores atentam para o caráter processual de construção coletiva da inovação social, ressaltando a importância da cooperação e da colaboração entre diferentes atores. É esta construção coletiva de conhecimento que cria novas práticas sociais que têm como resultado uma melhora no bem-estar da comunidade.

Inovação não é apenas um mecanismo econômico ou um procedimento técnico. Ela é acima de tudo um fenômeno social. Através dela, indivíduos e sociedades expressam sua criatividade, necessidades e desejos. Por seus propósitos, seus efeitos, ou seus métodos, a inovação é intimamente envolvida nas condições sociais nas quais é produzida. (CRESSON; BANGEMANN, 1995, p. 11, tradução nossa)¹³

¹⁰ *‘a process of collective creation in which the members of a certain collective unit learn, invent and lay out new rules for the social game of collaboration and of conflict or, in a word, a new social practice’*

¹¹ *‘process of collective learning and knowledge creation’*

¹² *‘a collective process of learning involving the distinctive participation of civil society actors aimed to solve a societal need through change in social practices that produce change in social relationships, systems and structures, contributing to large socio-technical change’*

¹³ *‘Innovation is not just an economic mechanism or a technical process. It is above all a social phenomenon. Through it, individuals and societies express their creativity, needs and desires. By its*

Nesse sentido, a inovação não só gera uma mudança social, como também é uma materialização, um resultado do desejo de mudança de uma determinada pessoa ou comunidade.

Cajaiba-Santana (2014) elenca três características das inovações sociais, sendo a primeira a imaterialidade – as inovações sociais não têm como objetivo o desenvolvimento de um artefato físico. Em segundo lugar, o foco delas não está em necessidades, e sim na construção de soluções. O resultado é um novo comportamento e novas percepções, que se manifestam em novas práticas sociais. Por fim, a inovação social trata de *mudanças sociais*.

Bentz (2012) diferencia as inovações sociais das culturais. Morin (2000, p. 56) define cultura como sendo um

conjunto dos saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, que se transmite de geração em geração, reproduz-se em cada indivíduo, controla a existência da sociedade e mantém a complexidade psicológica e social.

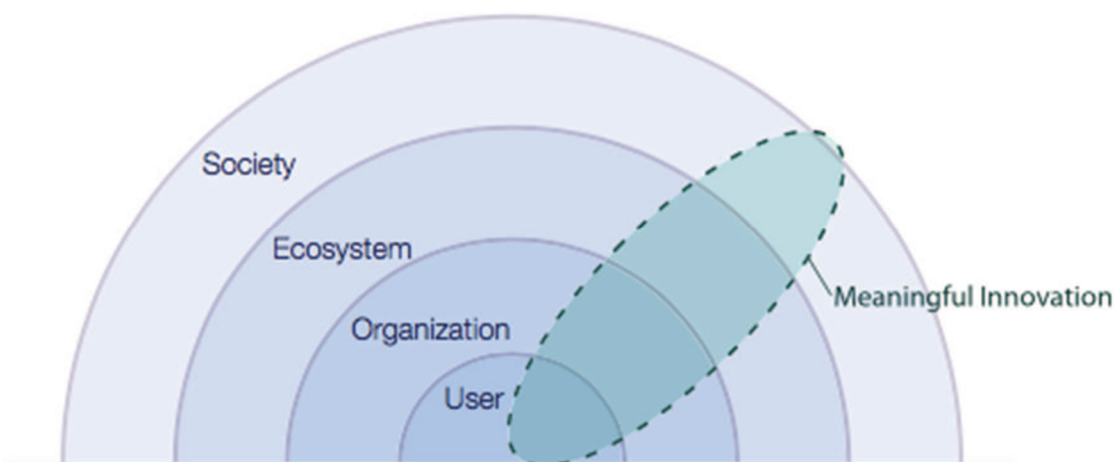
A cultura “quer designar os modos de ser, de pensar e de fazer dos grupos sociais” (FRANZATO, *et al.*, 2015, p. 162). Sendo assim, as inovações culturais são aquelas que alteram comportamentos, e modos de pensar.

Em termos práticos as inovações sociais e culturais estão intimamente ligadas, e alguns autores nem mesmo chegam a fazer esta diferença (CAJAIBA-SANTANA, 2014; EDWARDS-SCHACHTER e WALLACE, 2017), já que, embora fazendo uma distinção teórica, ainda seria muito difícil determinar exatamente o quanto o aumento do bem-estar contribui para uma mudança de comportamento e vice-versa. No que tange a este trabalho, iremos abordá-las de forma conjunta como inovações sociais, por entender, como alguns autores já citados, que a inovação social também tem como componente uma mudança de comportamento e, portanto, também é cultural.

Nesse sentido, Ouden (2012) defende que a inovação deve ir além de aspectos estéticos e econômicos do produto e ter importância real, de mudança de comportamentos e novas atitudes mais éticas e sustentáveis. Para tanto, conforme a autora, inovações realmente significativas devem observar e atuar em quatro níveis de valor: para o usuário, para a empresa, para a sociedade e para o ecossistema.

purpose, its effects, or its methods, innovation is thus intimately involved in the social conditions in which it is produced’.

Figura 1 – Inovações de Significado



Fonte: Ouden (2012, p. 62)

Importante ressaltar que as questões mercadológicas, de retorno financeiro para a organização e de melhorias para os usuários, continuam sendo relevantes, já que, para a mudança se manter por um período maior de tempo, ambos os aspectos são essenciais (OUDEN, 2012). Os consumidores/usuários dificilmente optariam por adquirir produtos e serviços que não facilitem de alguma forma o seu dia a dia, ou que não tenham uma estética agradável, de mesma forma que seria inviável para uma organização seguir produzindo ou ofertando um serviço que não traga um retorno financeiro mínimo.

Esta abordagem ecossistêmica da autora considera que cada nível deve ser impactado positivamente pela inovação. Tal pensamento está fortemente ligado ao modelo do *design* estratégico, já que o processo como um todo deve ser abordado e analisado, não só o projeto de um produto ou serviço em si, como também os possíveis impactos ambientais, sociais e de comportamento que possam advir dele. Não se trata mais apenas de inovações tecnológicas, mas sim de inovações em nível de bem-estar e de comportamento. Assim, considera-se que toda a inovação significativa na perspectiva de Ouden é também uma inovação social nas perspectivas de Manzini (2008), Cajaiba-Santana (2014), Edwards-Schachter e Wallace (2017), porém uma inovação social pode não ser significativa à medida que pode acontecer em apenas um dos níveis.

Como referido anteriormente, Manzini (2008) afirma que a transição para um novo modelo social e econômico mais sustentável se dará por um processo de

aprendizagem contínua e descontinuidades sistêmicas. Tais descontinuidades sistêmicas são exatamente casos de inovação social, que descontrolam paradigmas para criar novos modelos mais sustentáveis.

O autor (MANZINI, 2008) pontua que o modelo de bem-estar atual é baseado no aumento do consumo, relacionando a satisfação pessoal à compra (ou acesso) de bens e serviços. Ele afirma que a necessidade de consumir cada vez mais está ligada ao fim do tempo contemplativo e da capacidade das pessoas de encontrar satisfação em outros aspectos da vida. Assim, os produtos atuam como bens remediadores, que suprem a carência de tempo e outras formas de qualidade de vida.

Este modelo de bem-estar é intrinsecamente insustentável já que, de um lado direciona a sociedade a uma crise ecológica (mais consumo, mais produtos, maior desgaste ambiental), e, de outro, a uma crise social (aumento da desigualdade, onde apenas uma pequena parcela da população consegue desfrutar do prometido “bem-estar”). Assim, quando se pensa a sustentabilidade em uma perspectiva macro de longo prazo, é essencial questionar e projetar também novos modelos de bem-estar que não estejam ligados ao consumo.

O *designer*, como referido no item 2.1 anterior, atua como um catalisador que deve “tornar as estratégias visíveis para todos os atores, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva” (FRANZATO, *et al.*, 2015, p. 174). Ele é capaz de projetar cenários atrativos, e sinalizar caminhos possíveis para alcançá-los. Conforme Manzini (2008) a atuação pode se dar de duas formas: nas comunidades (em uma perspectiva de *co-design*) ou para as comunidades (como um facilitador).

Assim, através do *design* é possível projetar novos modelos possíveis de bem-estar e torná-los visíveis para os atores envolvidos, a fim de promover um processo colaborativo de construção de soluções. Para tanto, o *designer* precisa ter uma compreensão da realidade aonde irá atuar, por isso, no que diz respeito a esta pesquisa, é essencial compreender o que são e o que propõem os *coworkings*.

2.2 Coworking

Em 1970 Alvin Toffler (*apud* SPINUZZI, 2010) definiu o termo Adocracia, para explicar uma forma de organização que ele visualizava para o futuro, de relações fluidas e de trabalho por projetos. Neste modelo a liderança e a composição das equipes são alternadas de acordo com a necessidade do projeto. Esta forma de

organização, ainda conforme o autor (TOFFLER, 1980 *apud* SPINUZZI, 2010), tem relação com o crescimento da economia do conhecimento. Com a expansão da Internet e telecomunicações, os trabalhadores poderiam passar a trabalhar em casa, e eventualmente em espaços compartilhados (a fim de ter acesso à Internet e recursos).

Como teorizado nos anos 70 por Toffler (1980 *apud* SPINUZZI, 2010), em meados dos anos 90 e 2000 surgiu o movimento do *coworking*, dando início a um novo modelo de trabalho.

Considerado um dos espaços pioneiros em *coworking* e o primeiro *hackerspace*¹⁴ do mundo, o C-base foi inaugurado em Berlin em 1995, e está em funcionamento até hoje. O espaço foi pensado para ser um local de troca de conhecimentos e colaboração entre pessoas com interesse em tecnologia, ciência e ficção científica (SOARES e SALTORATO, 2015). Atualmente o C-base conta com mais de 550 membros, se define como uma associação, e tem a sede aberta para que qualquer grupo de pessoas que se identifique com seus propósitos a utilize para reuniões e eventos (C-BASE, 2017).

Em 1999, o termo *coworking* foi empregado pelo teórico Bernie DeKoven (*apud* SOARES e SALTORATO, 2015) para se referir a um sistema interligado de computadores que permitia aos participantes de uma reunião que visualizassem notas e informações importantes simultaneamente. Este sistema tinha como referência a ideia de “trabalhar juntos e como iguais” (SOARES e SALTORATO, 2015).

Entretanto, foi em 2005 que foi fundado o primeiro *coworking* “oficial”, em São Francisco, nos Estados Unidos. Conforme o portal *DeskMag* (2013), em 2007 foi a primeira vez que a palavra foi uma das mais buscadas no Google nos Estados Unidos, e no mesmo ano foi criada uma página no *site* *Wikipedia* sobre o termo, o que demonstra a rápida popularização do conceito. A estimativa é de que até 2017 mais de um milhão de pessoas já tenham trabalhado em um *coworking* (DESKMAG, 2016).

No Brasil, conforme pesquisa do Censo Coworking Brasil (COWORKING BRASIL, 2016), no período 2015-2016 o número de *coworkings* cresceu 52%, a maior parte deles estando localizada na cidade de São Paulo (90 espaços), seguida por Rio de Janeiro (32 espaços), Belo Horizonte (24 espaços) e Curitiba (20 espaços).

¹⁴ Entendem-se como *hackerspaces* espaços destinados a troca de informação e estudos em determinado assunto, em geral os temas têm a ver com tecnologia, robótica, computação e arte industrial. (SOARES e SALTORATO, 2015; SCHLESINGER, 2010)

A intenção do movimento de *coworking* era de criar uma “terceira forma de trabalho”, que fosse diferente das vigentes até então de trabalhar em um escritório para uma empresa, ou em casa para si mesmo. Essa nova forma mesclaria as duas anteriores para envolver uma “proximidade física e cooperação social em um espaço compartilhado fora dos limites do emprego formal compartilhado”¹⁵ (WATERS-LYNCH, *et al.*, 2016, p. 08, tradução nossa). Ela tem base na ideia de “trabalhar sozinhos juntos”, e compartilha dos valores da colaboração, abertura, comunidade, acessibilidade e sustentabilidade (COWORKING.ORG, 2017).

Gandini (2015, p. 194 a 195, tradução nossa), define *coworkings* como

espaços compartilhados utilizados por diferentes tipos de profissionais do conhecimento, em sua maioria *freelancers*, que trabalham em diferentes tipos de especialidades no vasto domínio da economia do conhecimento. Praticamente concebidos como espaços de aluguel de escritórios onde profissionais alugam uma mesa e conexão *wi-fi*, estes espaços são, principalmente, espaços onde profissionais independentes vivem a sua rotina diária ao lado de outros colegas, que trabalham geralmente no mesmo setor – circunstância que tem grandes implicações na natureza do trabalho, na relevância das relações sociais dentro dos seus *networks* profissionais e – por último – na sua existência como trabalhadores produtivos na economia de conhecimento.¹⁶

O autor (GANDINI, 2015) ressalta que os *coworkings* nascem em um contexto de crise econômica mundial, que resultou em uma materialização da teoria de Toffler (1980 *apud* SPINUZZI, 2010). A crise criou uma necessidade de buscar novas formas de trabalho, principalmente nas áreas criativas e do conhecimento, que se viram em um contexto de fragmentação profissional e crescimento do trabalho por demanda baseado em projetos, e da figura do *freelancer*. As empresas passaram a contratar profissionais para trabalhos específicos, e não de forma fixa. Assim, ao mesmo tempo em que estes profissionais precisam de uma estrutura para desenvolver suas atividades, o custo também deve ser acessível e adequado a esta realidade.

¹⁵ *‘third way’ of work relations that involves physical proximity and social cooperation in a shared space outside the boundaries of shared formal employment.*

¹⁶ *Coworking spaces are shared workplaces utilized by different sorts of knowledge professionals, mostly freelancers, working in various degrees of specialization in the vast domain of the knowledge industry. Practically conceived as office-renting facilities where workers hire a desk and a wi-fi connection these are, more importantly, places where independent professionals live their daily routines side-by-side with professional peers, largely working in the same sector – a circumstance which has huge implications on the nature of their job, the relevance of social relations across their own professional networks and – ultimately – their existence as productive workers in the knowledge economy.*

Por atrair principalmente profissionais que trabalham por demanda, como já referido, grande parte dos *coworkings* foram criados por pessoas da indústria criativa e para elas mesmas. Os espaços têm um ambiente descontraído e informal, favorecem a colaboração e a criatividade, e têm uma gestão mais horizontal e orgânica. Estes espaços frequentemente são construídos em regiões industriais, em galpões antigos, e celebram esta história, como uma forma de “renovar a cidade” (WATERS-LYNCH, *et al.*, 2016).

Spinuzzi (2010) também destaca a informalidade e flexibilidade como características dos espaços de *coworking*, ele ainda ressalta a questão da abertura à troca tanto de recursos, quanto de conhecimento e serviços.

Waters-Lynch, *et al.* (2016) diferenciam os *coworkings* dos “escritórios compartilhados” que existem desde os anos 1960. Embora ambos operem dentro de um modelo de negócios similar, de aluguel de um espaço por tarifas mais acessíveis, eles apresentam três distinções importantes: o perfil dos fundadores do lugar (profissão, objetivos com o espaço, etc.), a centralidade no relacionamento entre os residentes (se trocam informações, apenas dividem o espaço por razões financeiras, etc.) e a própria estética do espaço (disposição dos ambientes de trabalho, incentivo à convivência e trocas, etc.). Assim, o que diferencia principalmente os *coworkings* dos escritórios compartilhados é a cultura do lugar, que reflete na estética do espaço e até mesmo no local escolhido para a sede.

No entendimento de Waters-Lynch *et al.* (2016) os *coworkings*, mais do que dividir um espaço físico e os encargos financeiros, buscam incentivar a colaboração e as trocas entre os residentes e com o próprio espaço. No *coworking* o residente participa das decisões de gestão do espaço e contribui para o desenvolvimento dele e dos outros residentes, ao contrário dos escritórios compartilhados, aonde o residente apenas aluga um espaço físico.

Nesse sentido, os *coworkings* estão muito mais ligados a uma ideia de colaboração e cooperação do que de compartilhamento puro, já que neles os usuários, além de utilizar o espaço, ainda se envolvem diretamente na tomada de decisões e manutenção do negócio.

Os *coworkings* ainda podem ser compreendidos como empreendimentos colaborativos, na abordagem de Manzini (2008, p. 71), ou seja, “empreendimentos de produção ou iniciativas de serviço que fomentam novos modelos de atividades locais, por estabelecer relações diretas com usuários e consumidores que se tornam,

também, coprodutores”. O autor (MANZINI, 2008, p. 62) define comunidades criativas como “a expressão de mudanças radicais na escala local”. Elas representam a descontinuidade, dão início a novas formas de pensar e agir, que por natureza são também voltadas para a sustentabilidade. Quando as comunidades criativas evoluem, passam a ser casos de empreendimentos sociais difusos, que por sua vez podem se transformar em organizações colaborativas.

Fazendo uma análise da evolução dos *coworkings* como espaços que surgiram primeiro da junção de algumas pessoas que passaram a trabalhar de uma forma diferente, eles surgiram como comunidades criativas, e passaram a ser percebidos como casos promissores¹⁷, até se difundirem e se tornarem um novo modelo de negócios, de empreendimentos colaborativos.

De outra forma, os escritórios compartilhados têm uma estética e organização mais próximas dos escritórios tradicionais. Eles funcionam a partir de códigos de vestimenta e comportamento mais formais. Muitas vezes são localizados em áreas nobres, com uma estética tradicional e luxuosa, e a gestão do espaço é feita pela direção do empreendimento, sem a necessidade de participação dos residentes (WATERS-LYNCH, *et al.*, 2016).

Com a evolução e a disseminação dos *coworkings* muitos espaços ficam entre as duas definições, apresentando algumas características de *coworkings* e outras de escritórios compartilhados. Porém as suas diferenças são bastante representativas, principalmente em relação à cultura entre eles, à valorização das trocas e relacionamentos, e à inovação.

Spinuzzi (2012) classifica os *coworkings* em três categorias distintas: *community workspaces*, *unoffices*, e *federated spaces*.

- *Community workspaces*: Têm como objetivos servir a comunidade, são espaços mistos que, além de *coworkings*, promovem outras atividades que beneficiam a comunidade. Entretanto, estes espaços não buscam favorecer a colaboração, apenas ceder um espaço aonde as pessoas possam desenvolver as suas atividades. As trocas e conversas ficam restritas a espaços pré-determinados e existem políticas de silêncio.

¹⁷ Manzini (2008) define as soluções promissoras como aquelas que têm uma boa probabilidade de ser sustentável, a partir de uma avaliação das experiências prévias.

- *Unnofices*: São espaços que favorecem a interação entre os residentes através do compartilhamento do lugar. Estes espaços assumem que a colaboração surge naturalmente a partir da convivência entre as pessoas, e têm como foco criar um ambiente de qualidade para profissionais independentes trabalharem, atenderem clientes e formarem *networking*.
- *Federated Spaces*: Têm o objetivo declarado de promover a colaboração informal e também a formal. Assim como os *unnofices*, estes espaços encorajam a interação informal entre os residentes, mas também incentivam projetos colaborativos formais, vendo a si próprios como um lugar de formação e crescimento de relações profissionais e pessoais.

Fazendo um paralelo entre os autores, percebe-se que o aspecto que diferencia espaços compartilhados e *coworkings* é o grau de colaboração que acontece no espaço. Os escritórios compartilhados de Waters-Lynch *et al.* (2016) se aproximam dos modelos de *community workspaces*, *unoffices* de Spinuzzi (2012), a definição de *coworking*, por sua vez, está ligada ao modelo do *federated spaces*. Este entendimento está alinhado ao proposto pelos fundadores do movimento dos *coworkings*, que o colocam como uma nova cultura e forma de trabalho, muito mais do que apenas a satisfação de uma necessidade de espaço. Assim, o *coworking*, como é aqui entendido, tem como objetivo o fomento da colaboração entre diferentes atores.

Assim, percebe-se que, mais do que espaços de compartilhamento de recursos e despesas, os *coworkings* são espaços principalmente de trocas e de colaboração. Estas características fazem destes espaços ecossistemas com grande potencial para a inovação.

Nesse sentido, tanto no que diz respeito aos *coworkings* quanto à inovação social, percebe-se que a colaboração é um aspecto essencial para a caracterização de ambos os conceitos.

Em relação aos *coworkings*, a criação de um ambiente e de relações colaborativas é o aspecto central que os diferencia de outros modelos de espaços compartilhados, como os escritórios compartilhados (WATERS-LYNCH, *et al.*, 2016), *community workspaces* e *unoffices* (SPINUZZI, 2012), que foram analisados no tópico anterior.

No que tange às inovações sociais, pela sua própria natureza, se trata de processos de cocriação e colaboração, nesse sentido, Voorberg *et al.* (2013, p. 4 *apud* EDWARDS-SCHACHTER, WALLACE, 2017, p. 24, tradução nossa) afirma que a inovação social pode ser considerada um processo de cocriação onde os cidadãos podem atuar como coimplementadores de políticas públicas, *co-designers* e coiniciadores no *design* e desenvolvimento de novos bens e serviços.¹⁸

Importante ressaltar que colaboração e compartilhamento são conceitos (e atitudes) diferentes. O compartilhamento de bens e recursos pode ser considerado um estágio inicial rumo à colaboração e também à sustentabilidade. O primeiro, por iniciar um senso de comunidade, e de responsabilidade sobre os bens comuns e incentivar uma forma de pensamento menos individualista, o segundo, por diminuir a quantidade de produtos necessários.

Por sua vez, a colaboração, conforme Cipolla *et al.* (2015, p. 130, tradução nossa), se dá na medida em que todos os participantes passam a ser “coprodutores ativos de benefícios reconhecidos por todos”¹⁹. Os autores ainda afirmam que a colaboração pode evoluir para serviços relacionais, aonde os atores não só têm papel ativo, como também se relacionam e interagem de forma pessoal, esse tipo de caso envolve níveis mais altos de confiança e intimidade (CIPOLLA *et al.* 2015, CIPOLLA e MANZINI, 2009).

Portanto, a colaboração se diferencia do compartilhamento na medida em que existe uma participação e troca ativa dos envolvidos. Ainda, a colaboração pode se dar de forma vertical, de uma organização (ou provedor de serviço) com o usuário, e de forma horizontal, entre usuários ou entre organizações (CIPOLLA *et al.* 2015).

Atuando como pontos focais para a formação de ecossistemas criativos, os *coworkings* criam um ambiente favorável para a colaboração. No que diz respeito a pequenas empresas e profissionais liberais que não dispõem de tantos recursos humanos ou financeiros, a formação de redes de relacionamentos que valorizam a troca é essencial para que elas possam se fortalecer e buscar oportunidades que não teriam sozinhas.

¹⁸ *Social Innovation ‘can be considered as a process of co-creation’ where citizens can act as co-implementers of public policy, co-designers and co-initiators ‘in the design and development of new goods and services’*

¹⁹ *“These social innovations deconstructed the delivery approach to services, creating new collaborations and transforming all participants into active co-producers of commonly recognised benefits “*

Sobre o *design* e a colaboração, Klein *et al.* (2001, p. 1) afirmam que

o design colaborativo é desenvolvido por múltiplos atores (que representam indivíduos, equipes ou até mesmo organizações inteiras), sendo que cada um é potencialmente capaz de propor valores para questões de design e/ou avaliar entre duas possibilidades a partir da sua própria perspectiva (por exemplo, viabilidade de produção).²⁰

Seguindo este entendimento, e os conceitos apresentados no item 2.1.1, se pode afirmar que as inovações sociais são processos de *design* colaborativo, já que partem de uma construção coletiva para solucionar uma necessidade comum.

Assim, em suma pode se perceber que a colaboração é ponto essencial para todos os conceitos estudados até então. Ela faz parte da essência do *design*, como apresentado no item 2.1, também é característica dos processos de inovação social e ainda é o aspecto que diferencia os *coworkings* dos escritórios compartilhados.

Ainda no que diz respeito aos *coworkings*, observando a importância das relações de colaboração e trocas características destes espaços, Watters-Lynch e Potts (2016) propõem que eles podem ser percebidos como *schelling points* (i.e., pontos focais). O termo vem da Teoria dos Jogos, e se refere a espaços que são percebidos pela comunidade como “lugares de encontro”, no sentido de lugares aonde indivíduos com ideias próximas podem se conhecer e desenvolver laços, além de trocar ideias.

2.3 Ecossistemas Criativos e Espaços de Encontro

O conceito de ecossistema foi desenvolvido pela ecologia para designar um determinado espaço da biosfera, e o conjunto de elementos bióticos e abióticos que fazem parte e interagem nele. Em ciências sociais, os ecossistemas são considerados “organismos sociais com padrões de organização, de natureza complexa e dinâmica” (FRANZATO, *et al.*, 2015, p. 158). Eles têm fronteiras fluidas, e frequentemente os atores se sobrepõem e até se confundem, já que o papel de cada um não é definido de forma única e estanque. Ainda seguindo o exemplo dos ecossistemas da Ecologia, os ecossistemas sociais são abertos, delimitados, envolvem interações de fatores bióticos e abióticos, se autorregulam e evoluem (FRANZATO, *et al.*, 2015).

²⁰ Collaborative design is performed by multiple participants (representing individuals, teams or even entire organizations), each potentially capable of proposing values for design issues and/or evaluating these 2 choices from their own particular perspective (e.g. manufacturability).

Trazendo o conceito para uma perspectiva organizacional, Ouden (2012) define ecossistemas como sistemas que relacionam diversas organizações diferentes. Eles envolvem diversos atores, desde fornecedores, clientes, *stakeholders*, etc., todos que, de alguma forma, influenciam direta ou indiretamente na organização (OUDEN, 2012).

Como referido, os *coworkings* surgiram exatamente da necessidade de pequenos negócios e profissionais liberais de formarem redes de relacionamento e colaboração. Além do compartilhamento de recursos, a proximidade incentiva que profissionais diferentes formem laços, formais ou informais, para que um supra as fragilidades do outro, na forma de terceirizações, parcerias comerciais, ou mesmo de troca de conhecimentos e indicações.

Watters-Lynch e Potts (2016) fazem uma aproximação dos *coworkings* com o conceito de pontos focais (*schelling points*) da teoria dos jogos. Os autores definem pontos focais como aquilo que oferece “uma solução para um problema de coordenação entre diversas partes na falta de comunicação”, ou seja, quando atores que podem nem mesmo se conhecer precisam chegar a uma solução colaborativa para um problema em comum. Assim, os *coworkings* atuam como espaços aonde o trabalhador se conecta com outras pessoas, recursos e habilidades a fim de gerar valor.

Um espaço de *coworking* opera como um *Schelling point* para permitir que pessoas que não se conhecem, e por consequência não podem se comunicar, mesmo assim possam coordenar um equilíbrio cooperativo, oferecendo uma delimitação – notadamente o espaço de *coworking* – que permite que a descoberta emergja de sinais de identidade e confiança mútua (PELLIGRA 2009, BRUNI e SMERILLI 2009, SIX *et al* 2010 *apud* WATTERS-LYNCH e POTTS, tradução nossa)²¹

Assim, muito mais do que um espaço de compartilhamento do ambiente físico e de divisão de despesas, o *coworking* se torna uma referência dentro do seu segmento. À medida que o próprio *coworking* é percebido e respeitado pelo nicho de mercado em que atua, ele próprio passa a “validar” as empresas e profissionais que fazem parte dele, fazendo com que outros profissionais tenham maior confiança nos residentes e facilitando, desta forma, uma aproximação (WATTERS-LYNCH E POTTS, 2016).

²¹ “a *coworking* space operates as a *Schelling point* to enable people who do not know each other, and therefore can not communicate, to nevertheless manage to coordinate on a cooperative equilibria by offering a frame – namely the *coworking* space – that enables discovery to emerge from effective signaling of identity and mutual trust”

Ainda conforme Watters-Lynch e Potts (2016), para que um *coworking* consiga de fato atuar como ponto focal ele deve atender a quatro critérios:

- Ter um nicho definido e reconhecido, para que os interessados compreendam que tipo de profissionais/soluções possam ser encontrados naquele espaço.
- Ser um tipo de clube, com regras definidas, e uma série de recursos comuns.
- Ser um espaço aonde se criam parcerias, contratos, novos empreendimentos, etc. que, assim que estiverem mais bem desenvolvidos, vão sair daquele espaço para atuar sozinhos.
- Ter um custo e algum nível de exclusividade, para gerar valor, e ainda diferenciar/selecionar os profissionais e empresas que vão fazer parte do espaço.

Assim, percebe-se que, muito além de um espaço físico, os *coworkings* podem atuar como facilitadores para a criação de relações pessoais e empresariais, formando um ecossistema a partir da confiança mútua e segurança que proporcionam entre os atores envolvidos. Por sua vez, a formação de um ecossistema baseado na confiança proporciona um espaço fértil para a colaboração e, por sua vez, para a inovação social, já que, na perspectiva apresentada no item 2.1.1, elas são desenvolvidas a partir de um processo coletivo de criação de soluções que depende em grande parte da confiança entre os coautores (CLOUTIER, 2003; CROZIER & FRIEDBERG, 1993; EDWARDS-SCHACHTER, WALLACE, 2017).

2.4 Síntese dos Conceitos

Neste momento se faz oportuna uma síntese dos principais conceitos trabalhados até agora e que servirão de base para desenvolver esta pesquisa, bem como orientar as etapas descritas a seguir na metodologia de pesquisa

Quadro 1 – Principais conceitos

	Como se entende	autores
Inovação social	Processo coletivo de construção de soluções para necessidades sociais, que resulta em uma descontinuidade do sistema gerando novas práticas e modelos sociais.	Ouden (2012); Tidd, Pavitt e Bessant (2008); Manzini (2008); Bentz (2012); Franzato <i>et al.</i> (2015); Morin (2015); Edwards-Schachter e Wallace (2017); Cajaiba-Santana (2014)
Ecossistema	Conjunto de organizações ligadas por relações de troca, compartilhamento e colaboração.	Franzato <i>et al.</i> (2015); Ouden (2012); Ouden (2012).
Coworking	Espaço de trabalho compartilhado, que abriga diversas organizações (geralmente de um mesmo segmento) e que visa, além do compartilhamento de recursos, promover a colaboração, a troca de conhecimentos e a formação de redes de relacionamento entre profissionais, para formar um ecossistema.	Watters-Lynch <i>et al.</i> (2016); Gandini (2015); Coworking (2017); Soares e Saltorato (2015); Spinuzzi (2010 e 2012); Watters-Lynch e Potts (2016)
Colaboração	Processo aonde todos os atores são coprodutores do resultado final, e trabalham ativamente e em conjunto para criar soluções e gerar benefícios.	Manzini (2008); Coworking (2017); Cipolla <i>et al.</i> (2015); Cipolla e Manzini (2009); Klein, Sayama, Faratin, e Bar-Yam (2001); Voorberg <i>et al.</i> (2013)
Abertura	Acessibilidade do sistema para interagir com outros sistemas e o ambiente. No âmbito dos <i>coworkings</i> tem a ver com transparência e facilidade para trocas e	Coworking (2017); Franzato <i>et al.</i> (2015); Spinuzzi (2010)

	interações internas e externas.	
Comunidade	Diz respeito às pessoas e às relações que se formam dentro de um espaço.	Manzini (2008); Coworking (2017)
Acessibilidade	Acessibilidade parte da ideia de que trabalha em um <i>coworking</i> o faz por opção, e que a seleção de quem deve ficar ou não naquele espaço deve ser natural, e não mediada por um processo ou por pré-conceitos individuais.	Coworking (2017)
Sustentabilidade	Conjunto de processos e soluções que visam desde uma forma de produção que considere os impactos ambientais, as relações humanas, até uma desaceleração do consumo e novos modelos de bem-estar. Observa aspectos ambientais, sociais e econômicos, e deve ser um metaobjetivo das organizações.	Manzini (2008)

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Os conceitos apresentados são interdependentes, uma vez que um é necessário para a compreensão do outro. A compreensão de que a colaboração é um processo de cocriação ativa de um resultado é central, já que é a característica principal que diferencia um *coworking* de um escritório compartilhado, assim, caso não existam processos colaborativos dentro de um espaço, ele não pode ser caracterizado como tal.

Da mesma forma, a inovação social também pressupõe uma criação coletiva, sendo aqui considerada um processo colaborativo que pode acontecer, ou ser favorecido, em um espaço de *coworking*, já que ele pressupõe e incentiva estas trocas.

A inovação ainda está ligada a novas ideias, ou diferentes formas de se relacionar com a mesma coisa. Além de uma nova tecnologia ou novos produtos, ela pode ser um novo modelo, ou processo. Neste sentido, tanto as propostas dos *coworkings* quanto dos espaços compartilhados têm como um dos seus objetivos permitir que pequenas organizações consigam ter acesso a recursos que não teriam condições de obter sozinhas, ao compartilharem espaços, serviços, etc. Já, neste primeiro nível de compartilhamento, estas organizações alteraram a forma de pensamento estabelecida que percebia outras empresas como competidoras para um modelo onde, mesmo empresas concorrentes, podem trabalhar de forma conjunta e compartilhar recursos e estrutura para que ambas tenham melhores oportunidades.

Ainda, os *coworkings* foram pensados com o objetivo de propor uma nova forma de trabalho, de proximidade entre diferentes profissionais, e promover uma cultura de colaboração entre empresas, deixando de lado um modelo de concorrência pura. Além disto, muitos destes espaços apresentam os ideais de sustentabilidade e inovação como valores essenciais.

Assim, a própria concepção destes espaços pode ser percebida como uma inovação social, uma alteração dos “saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, ideias, valores” (MORIN, 2006, p. 56) que orienta a cultura de gestão de negócios, promove melhora no bem-estar dos residentes e pretende criar novos modelos de convivência mais coletivos. Portanto, são espaços que nasceram de uma inovação social da forma de trabalho e de relacionamento entre empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico pretende explicitar os procedimentos metodológicos adotados a fim de responder ao objetivo geral de pesquisa.

Este trabalho buscou compreender como um *coworking* de moda influencia o seu ecossistema e propor cenários orientados pelo *design* para que eles atuem como pontos focais na construção de uma nova indústria de moda com foco em sustentabilidade. Para tanto, a pesquisa foi dividida em três etapas: coleta de informações, análise e proposição de cenários.

Como ciência, o *design* é compreendido como um campo de pesquisa social aplicada, o que indica que, além da construção teórica desenvolvida, o resultado da pesquisa deve se preocupar com a proposição de soluções. Ele parte de um raciocínio abduutivo, que busca criar novas oportunidades, olhando principalmente para futuros desejáveis com a intenção de criar/innovar em produtos, processos e caminhos para atingi-los (DRESCH, et al., 2015).

Esta pesquisa partiu de uma lógica exploratória e teve como objetivo compreender relações e processos, para então gerar *insights* e propor cenários possíveis.

Primeiramente, se fez necessário compreender o que se entende como *design*, inovação social e *coworking*, de forma a dar uma base conceitual sólida para as etapas seguintes. Assim, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca de cada tópico de interesse. Em um segundo momento, ainda de coleta de dados, foi realizado um estudo de caso, para compreender através de uma situação exemplar no campo empírico de que forma estes conceitos estão sendo aplicados, utilizando para isto técnicas de observação, entrevista e pesquisa documental.

A fim de melhor delimitar o escopo do projeto foi definido o campo da moda como objeto de estudo. Esta opção foi feita por perceber que a indústria da moda atualmente no Brasil tem grande relevância na economia e na geração de renda e emprego, por um lado, e por outro é também uma indústria frequentemente criticada em relação aos impactos ambientais e sociais.

No Brasil apenas um espaço de *coworking* apresentava todas as características necessárias. A Malha é pioneira no país, e se propõe ser um *coworking* para “desenhar o futuro da moda” (MALHA, 2016, p. 6). Para viabilizar o seu propósito, a organização criou uma estrutura completa que permite que toda a cadeia possa ser

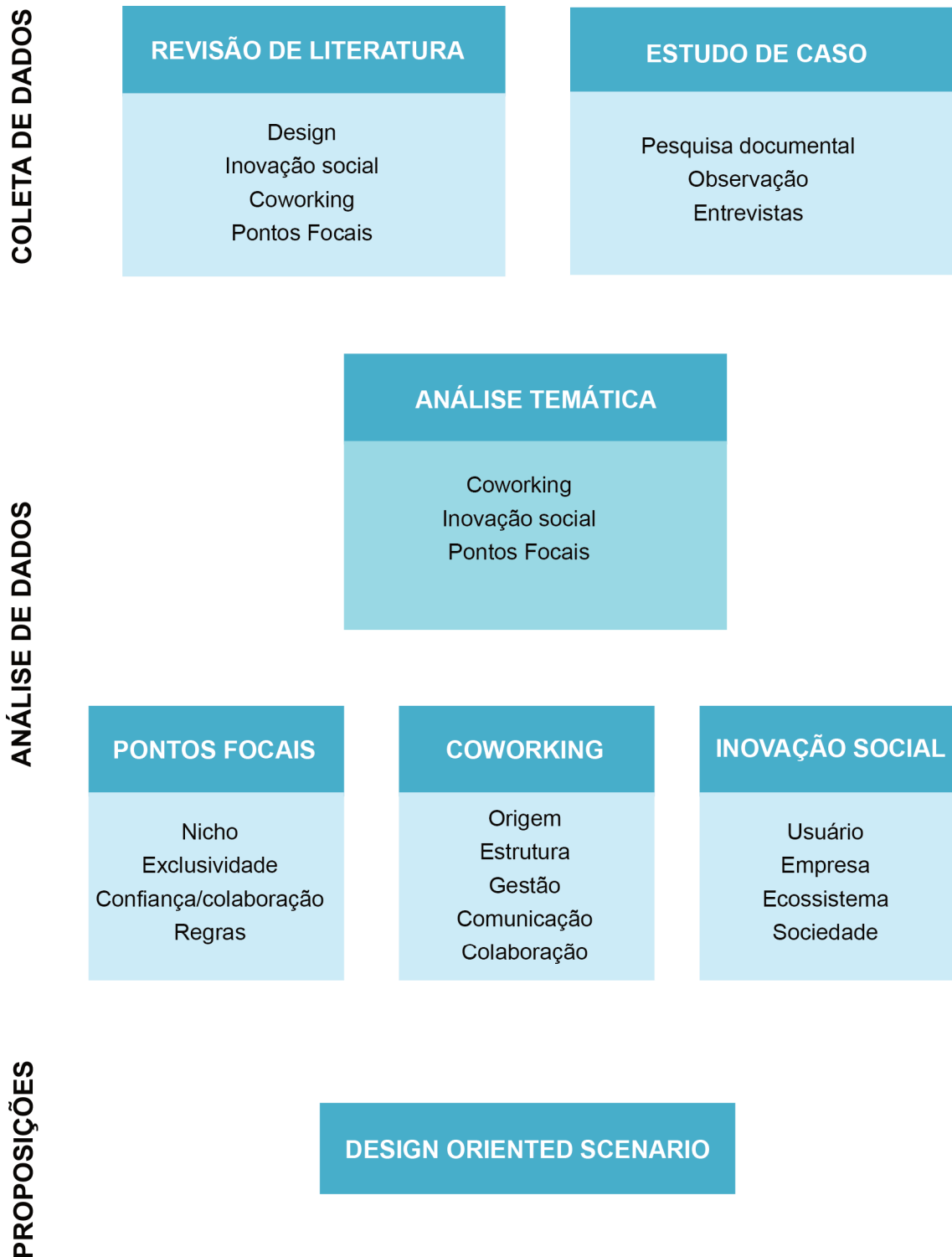
desenvolvida ali, desde a criação, até a produção, comunicação e venda. Dentro do galpão da Malha se pretende conectar diversos atores do ecossistema de moda para trabalharem e dividirem recursos e conhecimento, a fim de construir um novo conceito de moda, mais voltado para a sustentabilidade, o comércio justo e a cultura *maker*.

Na segunda etapa do trabalho, de análise dos resultados, os dados coletados foram interpretados à luz dos conceitos teóricos revisados na literatura, para se compreender como eles se manifestam em um caso real, e como podem auxiliar na construção de cenários possíveis para a construção de uma nova indústria de moda voltada para a sustentabilidade.

Por fim, a terceira etapa é própria da pesquisa em *design*, e visou à construção de um cenário orientado pelo *design* de um novo modelo possível para a indústria de moda operar com foco em sustentabilidade.

As etapas de pesquisa podem ser mais bem compreendidas no diagrama a seguir.

Figura 2 – Diagrama de Metodologia



Fonte: Elaborado pela autora

Nos próximos tópicos serão descritos os procedimentos que foram realizados em cada etapa.

3.1 Fase 1 - Coleta de Informações

3.1.1 Estratégia de Revisão de Literatura Narrativa

Neste trabalho foi utilizado o método de revisão de literatura narrativa. Este tipo de revisão não informa critérios utilizados na seleção dos trabalhos, é uma seleção feita a partir da análise crítica do autor, que busca a literatura publicada em livros, revistas, etc. (ROTHER, 2007). O método é utilizado para adquirir conhecimento em um espaço curto de tempo, não pode ser reproduzido e ajuda a fornecer respostas para estudos qualitativos.

As revisões narrativas não informam as fontes de informação utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos. Constituem-se, basicamente, de análise da literatura publicada em livros, artigos de revistas impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor.

O marco teórico deste trabalho está ligado à definição de três conceitos principais, quais sejam, *design* estratégico, inovação social e *coworking*.

No que se refere ao *design* estratégico, foi utilizada a abordagem da escola italiana, a partir dos conceitos de Manzini (2008), Deserti e Rizzo (2014), Manzini e Vezzoli (2005), Delanhesi (2009), Zurlo (2010), Franzato *et al.* (2015), Manzini e Cullars (1992). Ainda foi feita uma análise da evolução do *design*, de desenvolvimento de produtos até o modelo do *design* estratégico de estudo dos processos e projetos de inovações sociais e de novos modelos de bem-estar.

A fim de compreender o conceito de inovação social, partiu-se da referência de Ouden (2012) de inovações significativas, que estabelece quatro níveis de influência: para a organização, para o usuário, para o ecossistema e para a sociedade. Ainda foram resgatados os conceitos de Manzini (2008), Morin (2006), Edwards-Schachter, Wallace (2017), Cajaiba-Santana (2014) e Franzato *et al.* (2015), que definem o conceito de inovação social.

O conceito de *coworking*, por fim, foi construído a partir dos estudos de Waters-Lynch *et al.* (2016), Gandini (2015), Manzini (2008), Spinuzzi (2010 e 2012), Soares e Saltorato (2015), que têm em comum a percepção de que os *coworkings* vão além do compartilhamento de espaço e recursos, e consideram a colaboração como uma característica que diferencia *coworkings* de outros espaços compartilhados de

trabalho. Ainda foi abordada a proposta de Watters-Lynch e Potts (2016), que entendem que os *coworkings* atuam como pontos focais dentro de seu nicho, promovendo a confiança entre atores que não se conhecem e assim facilitando conexões e, por consequência, a inovação.

3.1.2 Estudo de Caso

O estudo de caso é uma das estratégias de pesquisa tradicionalmente ligadas a estudos qualitativos, ele tem como objetivo analisar profundamente uma unidade social para “descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto” e, ainda, as informações coletadas podem dar base a novas pesquisas, projetos e teorias (MARTINS, 2008, p. XI). Yin (2010, p. 22) elenca três critérios que definem o estudo de caso como método adequado de pesquisa:

- a) As questões ‘como’ ou ‘porque’ são propostas;
- b) O investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- c) O enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo do contexto da vida real.

Respondendo aos critérios definidos pelo autor, este trabalho teve como objetivo geral “compreender como um *coworking* de moda influencia o seu ecossistema e propor cenários orientados pelo *design* para que eles atuem como pontos focais na construção de uma nova indústria de moda com foco em sustentabilidade”, para tanto o estudo de caso forneceu informações aprofundadas sobre uma organização que tem este como um dos seus objetivos.

A pesquisadora não tem controle sobre os eventos estudados, pois se dão no âmbito de relações sociais, organizacionais e culturais, que não podem ser replicadas de forma controlada ou manipuladas. Por fim, as novas relações de trabalho trazidas pelos *coworkings*, as questões de relações colaborativas e de inovação social em moda são tópicos bastante atuais, como já referido, e essenciais para o desenvolvimento de um novo modelo economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo para a indústria da moda.

O estudo de caso foi definido como forma de pesquisa neste trabalho por ser um método que parte de uma situação da vida real para compreender e explicar fenômenos complexos, como são os fenômenos de inovação social que alteram paradigmas estabelecidos.

Para responder à questão de pesquisa foram buscados espaços compartilhados de trabalho que operassem dentro de uma lógica colaborativa, com foco em moda, e incentivassem a inovação social e a sustentabilidade. O caso ainda deveria representar um uma organização original e inovadora, que pudesse de fato trazer novos *insights* e informações (MARTINS, 2008).

Após uma pesquisa em âmbito nacional buscando por organizações que se adequassem a estes critérios, chegamos ao caso Malha. Por ser um espaço que estava de acordo com os valores elencados nos objetivos de pesquisa, e que ainda pretende facilitar/auxiliar em todas as etapas da cadeia de uma empresa de moda, desde a concepção do produto e da marca, passando pela gestão, produção e comunicação, até a venda, a Malha se mostrou um caso original e promissor.

Yin (2010), Martins (2008) e Thomas (2011) concordam ao afirmarem a importância de um plano de ação para o estudo de caso, de forma que ele atenda a critérios de rigor científico, e não sofra com distorções pela subjetividade do pesquisador. A fim de atender tais critérios, definimos a seguir o plano de ação de coleta de dados que foi utilizado para este estudo.

3.1.2.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental é um método utilizado em quase todos os estudos de caso. Por ser um material frequentemente editado e parcial, ela deve ser considerada com certas ressalvas, porém tem um papel importante de corroborar evidências extraídas de outras fontes (YIN, 2010). No mesmo sentido, Martins (2008) afirma que em estudos de caso

a realização da pesquisa documental é necessária para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através da triangulação de dados e resultados. (MARTINS, 2008, p. 46)

As fontes para a pesquisa documental são diversas: correspondências, relatórios, estudos, notícias e agendas são alguns exemplos. Atualmente, ainda se conta com a facilidade da pesquisa pela Internet, que permite acesso a *sites*, redes sociais e outros materiais.

Neste estudo foram coletados dados de fontes da própria organização na Internet: *site*, apresentações disponíveis *online*, materiais de divulgação nas redes sociais (de eventos, concursos, e do próprio funcionamento do espaço). A observação das redes sociais no contexto deste trabalho também teve uma fundamental importância, já que representa como a organização quer ser percebida pelo público externo, além de apresentar depoimentos e situações relatadas por pessoas externas à organização acerca de suas percepções sobre ela, fazendo um contraponto ao que a própria organização relata.

3.1.2.2 Entrevistas

Nesta pesquisa as entrevistas foram um método de coleta de dados bastante relevante. A partir do relato dos entrevistados acerca das suas experiências e percepções, se pôde compreender melhor como a Malha influenciou ou não o ecossistema da moda, além de extrair *insights* sobre desafios e oportunidades observados.

Como metodologia de pesquisa, as entrevistas se prestam exatamente a buscar compreender quais são os significados que os entrevistados percebem acerca de determinadas situações (MARTINS, 2008). Ao analisar as entrevistas como método de coleta de informações sobre valores e formas de representação, Duarte (2004, p. 215) afirma que:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, seguindo os roteiros do Anexo 1 e observando diferentes questões de acordo com o papel do entrevistado na organização. Duarte (2004, p. 4) ressalta que realizar entrevistas é um processo complexo, mais ainda quando são abertas ou semiestruturadas, já que o pesquisador deve encontrar maneiras de provocar o entrevistado para um “discurso

mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante”.

Duarte (2004) elenca cinco requisitos para que uma entrevista seja bem conduzida. A autora afirma que o pesquisador deve introjetar os objetivos de pesquisa e o roteiro, conhecer o contexto do tópico abordado, ser seguro e autoconfiante e ainda saber lidar e promover um certo nível de informalidade que permita ao entrevistado se sentir confortável, sem perder o foco dos objetivos da entrevista. Martins (2008) e Yin (2010) também ressaltam a importância de um clima amistoso para que o entrevistado possa opinar sobre determinados fatos de forma livre, e eventualmente indique outras pessoas para serem também entrevistadas.

No contexto deste trabalho foram estabelecidos quatro tópicos de interesse a serem abordados nas entrevistas:

- Por que e como a Malha foi criada;
- Como acontece a gestão do espaço, e em que medida cada ator participa dela;
- De que forma a Malha incentiva a colaboração entre os residentes, bem como a inovação social;
- Quais são os benefícios e desafios do modelo proposto pela organização.

Foram entrevistados diferentes atores do ecossistema de forma a buscar visões e perspectivas diversas sobre cada ponto, para enriquecer os resultados e possibilitar a comparação sobre os entendimentos de cada um.

Foram entrevistados um dos cofundadores, dois ex-residentes, dois residentes atuais e uma funcionária da Malha. A fim de preservar o anonimato dos entrevistados, eles serão referidos conforme o seguinte quadro:

Quadro 2 - Entrevistados

	Características
Entrevistado 1	Cofundador e sócio da Malha
Entrevistado 2	Ex-residente, diretor de uma marca
Entrevistada 3	Ex-residente, diretora de uma marca
Entrevistado 4	Residente Malha, diretor de uma marca
Entrevistado 5	Residente Malha, diretor de uma marca

Fonte: Desenvolvido pela autora

3.1.2.3 Observação

A observação é um método importante para os estudos de caso. Frequentemente, é a partir dela que são definidos casos de interesse e a adequação deles aos objetivos da pesquisa. Como os estudos de caso acontecem no próprio espaço do caso, é uma técnica que não deve ser desconsiderada, e que “utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade” (MARTINS, 2008).

As observações ainda podem ser mais ou menos formais, envolvendo um protocolo de observação estruturado, se necessário, ou acontecendo mais livremente durante as visitas de campo, de forma a proporcionar informações adicionais ao estudo (YIN, 2010).

No contexto deste estudo, a observação foi feita de maneira informal. Ela teve como objetivo perceber o espaço físico da Malha, as instalações e a disposição de peças, fluxo de pessoas, e compreender de que forma esta disposição afeta as relações dos residentes. A partir do referencial teórico sobre a colaboração, esta observação pode apresentar informações sobre aspectos importantes que facilitam e incentivam estas relações.

Foram realizadas quatro visitas ao local em diferentes momentos.

- Abril/2017 – quinta-feira pela manhã, em um dia comum.
- Julho/2017 – lançamento do relatório de tendências “Identidades Fluidas”, produzido em parceria com a C&A; quinta-feira à noite.
- Outubro/2017 – bate papo promovido pela Malha com uma marca residente; terça-feira, fim da tarde.
- Fevereiro/2018 – terça-feira pela tarde, em um dia comum.

3.2 Fase 2 - Análise de Dados

3.2.1 Análise Temática

As entrevistas e informações foram analisadas a partir de um processo de análise temática. Primeiramente as informações foram categorizadas em três grandes

eixos temáticos, definidos de acordo com os objetivos de pesquisa. Em seguida as informações foram fragmentadas e divididas em subeixos temáticos mais precisos e específicos, definidos a partir da revisão bibliográfica. Ao longo deste processo o material foi “lido/visto/interpretado à luz da literatura científica de referência” (DUARTE, 2004, p. 11) a fim de que as informações extraídas auxiliassem na resposta dos objetivos de pesquisa.

As categorias de indexação de análise são: *coworking*, pontos focais e inovação social. As categorias foram definidas a partir da revisão de literatura, por serem os tópicos principais de interesse do trabalho e que, a partir da sua compreensão, poderiam gerar informações e *insights* para a construção dos cenários.

As observações relativas aos espaços de *coworking* foram subdivididas de acordo com as características referidas na literatura (WATTERS-LYNCH *et al.*, 2016; GANDINI, 2015; COWORKING, 2017; SOARES e SALTORATO, 2015; SPINUZZI, 2010 e 2012; WATTERS-LYNCH e POTTS, 2016) como aspectos caracterizadores dos *coworkings*. Assim, a análise foi subdividida em:

- Origem do espaço: por que foi criado, em que circunstâncias, quais são os valores;
- Estrutura física: localização, arquitetura, disposição;
- Gestão do espaço: abertura interna e externa, horizontalidade, colaboração;
- Comunicação: como a organização se posiciona;
- Colaboração: como acontece e é promovida a colaboração dentro do espaço.

Em relação aos pontos focais, buscou-se identificar se as características elencadas por Watters-Lynch e Potts (2016) estão presentes na Malha, bem como se a organização pretende atuar desta forma. Ainda, a partir desta análise se buscaram *insights* sobre como essa forma de atuação pode favorecer a inovação social e a construção de um novo modelo de atuação na indústria da moda com direcionamento para a sustentabilidade.

No que tange à inovação, foi utilizado o conceito de Ouden (2012) de inovações significativas, para compreender a Malha como tal. Neste tópico ainda foram observadas características colocadas pelos autores (TIDD, PAVITT e BESSANT, 2008; MANZINI, 2008; BENTZ, 2012; FRANZATO *et al.*, 2015; MORIN, 2015;

EDWARDS-SCHACHTER e WALLACE, 2017; CAJAIBA-SANTANA, 2014) como essenciais à inovação social: cocriação, foco em soluções para necessidades reais, e construção de novas práticas e modelos sociais.

3.3 Fase 3 - Cenários

Como já referido, o *design* é uma disciplina de abdução que se preocupa em propor soluções e caminhos possíveis (DRESCH, et al., 2015). Dentro da metodologia do *design* estratégico a construção de cenários é entendida como uma ferramenta de metaprojeto, utilizada para tentar prever o futuro e guiá-lo, uma antecipação que serve de apoio à atividade de *design* e que auxilia na definição de estratégias (DE MORAES, 2010).

A construção de cenários permite que se faça uma análise da influência de macrotendências e interações entre atores em um determinado contexto, buscando prever como este contexto deve ser afetado por elas (HINDRICHSON e FRANZATO, 2012). No âmbito das organizações, a ferramenta é utilizada como uma forma de “tornar as estratégias visíveis para todos os atores, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva” (FRANZATO, et al., 2015, p. 174). É a partir dos cenários que serão pensados produtos, serviços ou estratégias, de forma a diminuir os riscos e gerar novas oportunidades de negócios.

Manzini et al. (2009) ressaltam que as inovações voltadas para a sustentabilidade têm um caráter complexo, e em muitos casos envolvem atores que não têm uma relação prévia, nem costume de trabalhar de forma colaborativa. Neste contexto, o *designer* deve se perguntar: “Como você pode facilitar e promover um diálogo entre esses atores que irá gerar uma convergência de ideias?”²² (MANZINI et al., 2009, tradução nossa).

Na busca por novas soluções para as questões ambientais e sociais, os cenários permitem desenvolver visões articuladas e motivadas que, se devidamente construídas e promovidas, podem vir a ser as visões compartilhadas que as empresas, as instituições públicas e a sociedade como um todo hoje exigem (MANZINI e JÉGOU, 2006, p. 190; VIEIRA, 2015). Manzini et al. (2009, p. 15, tradução nossa) descrevem os cenários como sendo “uma visão geral de algo complexo e

²² How can you facilitate and support dialogue between these actors that will generate a convergence of ideas?

articulado – um conjunto de soluções possíveis, ou transformações, afetando o espaço considerado.²³”.

Assim, a utilização de cenários não se limita apenas ao âmbito de organizações fechadas. Eles também podem ser utilizados como uma ferramenta facilitadora em processos participativos, que tenham como objetivo gerar novas ideias e conceitos plausíveis e discutíveis (MANZINI e JÉGOU, 2006).

Aqui é de grande importância a capacidade do *designer* de fazer ver, colocada por Zurlo (2010), que influencia a forma de agir das organizações a partir de uma forma de pensamento transdisciplinar e agregador. Sendo o *designer* um catalisador que deve “tornar as estratégias visíveis para todos os atores, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva” (FRANZATO, *et al.*, 2015, p. 174).

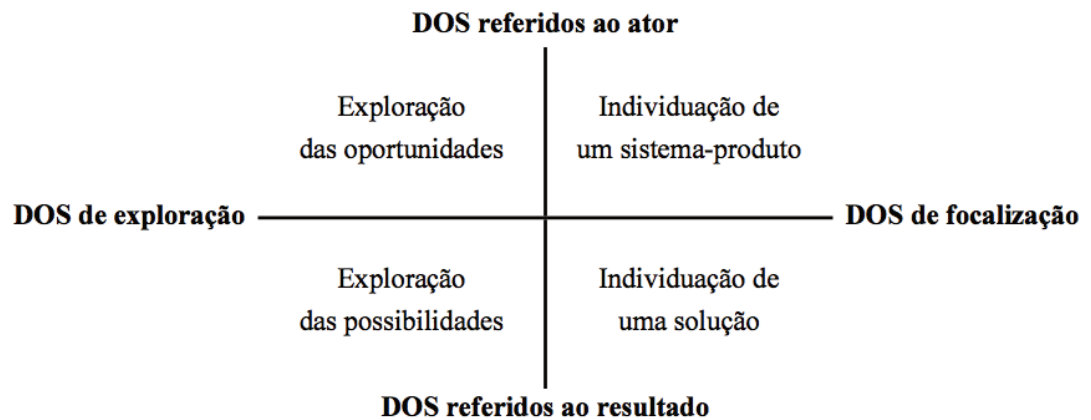
Conforme Manzini *et al.* (2009), os cenários podem ser: *Policy Orienting Scenarios*, *Design Orienting Scenarios* (DOS) ou *Solution Assessing Scenarios*. Em um contexto de projeto, os cenários utilizados são os *Design Orienting Scenarios* (MANZINI e JÉGOU, 2006), que visam demonstrar como determinado contexto seria caso fossem feitas algumas escolhas, sendo uma ferramenta de “orientação estratégica” para as decisões (MANZINI *et al.*, 2009).

Os DOS devem apresentar três componentes. Primeiro, uma visão, ou seja, uma proposição que responda à questão “como seria o mundo se...”. Em segundo lugar, a motivação que justifica de forma racional a relevância deste cenário, quais são as premissas e condições assumidas, e como as sugestões podem ser avaliadas. Por último, as propostas de como viabilizar a visão, este é o estágio que dá consistência ao cenário, e que começa a sugerir um caminho para atingi-lo (MANZINI *et al.*, 2009).

A construção de um DOS deve ser orientada por polaridades: exploração X focalização, resultado X ator (MANZINI e JÉGOU, 2006). Então ela poderá ser direcionada para quatro aplicações distintas.

²³ *An overall vision of something complex and articulated – a set of possible conditions, or transformations, affecting the domain under consideration.*

Figura 3 - Campos de Aplicação de Cenários



Fonte: MANZINI e JÉGOU, 2006, p. 196

O objetivo da construção de um DOS é fornecer um *framework* para o desenvolvimento de produtos e serviços que possam viabilizar a concretização daquele objetivo (MANZINI *et al.*, 2009). Ainda conforme os autores, os DOS têm três pontos de atenção que devem ser observados:

- Analisar os atores envolvidos no processo e entender as forças e fraquezas de cada um;
- Definir um conjunto de objetivos comuns e intenções;
- Gerar ideias de soluções e organizá-las.

Ainda nesse sentido, Godet (2000, p.11, *apud* HINDRICHSON e FRANZATO, 2012) afirma que “um cenário é formado por um conjunto de situações futuras e pelo curso dos eventos que permitem caminhar da situação original para a situação futura”. Reforçando a importância de que, além de apresentar *frameworks* de situações possíveis, o cenário deve também indicar caminhos para atingi-los.

Como metodologia, a construção de cenários se dá através de processos simultâneos de indução e dedução. A indução se dá de forma *bottom up*, das ideias e tentativas de reconfiguração do sistema. A dedução, por sua vez, é uma análise sistemática das possibilidades alternativas que o sistema apresenta, para propor cenários alternativos e sugerir diferentes modelos (MANZINI *et al.*, 2009).

No âmbito deste trabalho foi utilizada a exploração de possibilidades, ou seja, um “panorama das possibilidades em termos de promoção de novas soluções

relativas ao alcance de um resultado em um determinado contexto sociocultural, econômico, ambiental e tecnológico” (MANZINI e JÉGOU, 2006, p. 196).

O processo de criação do cenário aconteceu de forma indutiva, buscando apresentar diferentes possibilidades a partir das informações coletadas. Em um primeiro momento, com base no estudo de um caso concreto, se buscou identificar as macrotendências envolvidas naquele contexto e as forças e fraquezas dos atores envolvidos, a fim de ter um panorama geral do contexto que permitisse elencar objetivos comuns, e a partir daí eleger um caminho possível a ser seguido. Com base nestas informações foi desenvolvido o cenário, respondendo à questão: “como seria o mundo se os *coworkings* atuassem como pontos focais do campo da moda, de forma a fomentar a inovação social e a sustentabilidade? ”. A partir do cenário construído, foram feitas sugestões de serviços e produtos possíveis para atingi-lo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A Malha

A Malha se define como um “movimento por uma Moda justa, sustentável, colaborativa, inclusiva, local e independente. Moda no sentido estético, cultural, econômico e social: a representação do indivíduo, suas criações e seus costumes” (MALHA, 2017). Conforme a entrevistada 6, para a organização, “vestir é consequência daquilo que você quer passar”. Em seu *site*, a organização se coloca da seguinte forma:

Malha é uma plataforma para o ecossistema da moda que conecta criadores, empreendedores, produtores, fornecedores e consumidores pela construção de uma moda sustentável, colaborativa, local e independente. Para isso provemos os meios de produção e estimulamos a troca e criação de conhecimento. Somos ao mesmo tempo um espaço de *coworking* e de *cosewing*, uma comunidade, uma escola e um laboratório de experimentação. Aqui desenvolvemos novas experiências de consumo, incubamos projetos e desenhamos o futuro da moda. (MALHA, 2016)

Inicialmente a Malha fica em São Cristóvão, no Rio de Janeiro. Lá se encontra o galpão da Malha, que é “um espaço colaborativo de produção, criação, experimentação, e uma plataforma de crescimento para empreendedores” (MALHA, 2017). O foco da organização é dar suporte ao pequeno empreendedor, para tanto, o galpão foi projetado para ser um espaço onde toda a cadeia de produção e venda de uma marca de moda possa acontecer.

Mais além, somos facilitadores das novas formas de expressão, das novas linguagens e maneiras de se relacionar esteticamente com o mundo. Seja por meio do acesso ao conhecimento e ferramentas, das conexões criadas ou da exposição de mercado, indivíduos e organizações encontram aqui um espaço para se libertar das tendências e padrões estabelecidos e exercitar a liberdade de forma experimental. (MALHA, 2017)

Conforme um de seus co-fundadores (entrevistado 1), a Malha

é um movimento, esse movimento tem um negócio, dentro desse negócio tem quatro unidades de negócio, e dentro dessas quatro unidades de negócio um dos 23 produtos é o coworking. Então assim, isso é uma parte muito pequena do negócio. Assim como o cosewing e a cofábrica são uma parte do negócio, assim como o estúdio fotográfico é uma parte do negócio, o restaurante é uma parte do negócio, a incubadora é uma parte do negócio, a escola é uma parte do negócio, a área de projetos é uma parte

do negócio, a parte de feiras, a parte de eventos é uma parte do negócio. São 23 produtos, tudo no mesmo lugar. Então isso gera um potencial de ter toda a cadeia da indústria no mesmo espaço, de ter todas as etapas de criação no mesmo espaço, de ter toda a possibilidade de projetos que podem emergir no mesmo espaço, e o coworking, o espaço compartilhado de trabalho, por si só, é uma parte pequena disso... também é importante, mas nesse sentido eu acho que a Malha é bastante única no mundo

Sobre a sua visão em relação ao que diferencia a Malha de outros espaços de *coworking*, o entrevistado 2 relatou:

eu acredito que a Malha tem alguns braços. O principal, que eu vejo assim, é a questão do conhecimento. Que, se tu ficar lá, cada semana tem um evento diferente, tem ativação e tal, tu pode conversar com eles e aprender com uns caras muito [f...], (...). Ali tu podia tomar um café com ele toda hora. Então, só nesse movimento que tu atrai pessoas influentes, naturalmente arma eventos que a própria Malha fazia, de cursos e tal. Sempre tinha mentoria pras marcas pequenas com alguém que tava lá participando, então assim, um dos braços é o coworking, mas tipo... a Malha tinha várias outras veias, uma delas o conhecimento. Outra delas é a venda, as próprias feiras que eles fazem, os containers que são de exposição e venda dos produtos

O entrevistado 4, por sua vez, definiu que a Malha tem a estrutura de um *coworking* que se tornou um movimento, onde todos os atores têm um objetivo comum de fazer uma moda mais sustentável. Nesse sentido, a organização criou um manifesto, onde apresenta uma série de proposições que definem o modo com que enxerga o futuro da moda, bem como os valores que considera mais importantes.

Figura 4 – Manifesto Malha

VOCÊ É RESPONSÁVEL PELO QUE USA. POR QUEM PRODUZIU O QUE VOCÊ USA. PELO QUE ACREDITA. O QUE COMPRAMOS - OU DEIXAMOS DE COMPRAR - DETERMINA O DESTINO DE MILHÕES DE PESSOAS.

QUAL A MARCA QUE VOCÊ QUER ESTAMPAR NO MUNDO?

JUSTO É O NOVO PRETO.

ACREDITAMOS NAQUELES QUE CUIDAM DO PLANETA E DE TODOS OS SERES À SUA VOLTA. **VIVA OS PRODUTORES LOCAIS E INDEPENDENTES!** OS CRIADORES, OS INFLUENCIADORES, OS DESAFIADORES DE PADRÕES. OS QUE CRIAM ESSÊNCIA E NÃO TENDÊNCIA. DA CULTURA DAS RUAS À ALTA COSTURA. AQUELES QUE SABEM QUE SER **SUSTENTÁVEL** É UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA, NÃO DE OPINIÃO.

SOMOS FAZENDEIROS, PRODUTORES, ESTILISTAS, DESIGNERS, COSTUREIROS, CONSUMIDORES. SOMOS ALFAIATES DE UMA NOVA ECONOMIA **TECIDA EM PROPÓSITO** E GUIADA POR PESSOAS. SOMOS AQUELES QUE ACREDITAM EM COLABORAR PARA TINGIR REALIDADES INTEIRAS. PARA CULTIVAR FUTUROS. PARA COMPARTILHAR VALOR E IMPACTO. **SOMOS LIVRES.**

MODA IMPORTA.

CADA MARCA E CADA PESSOA DEIXAM UM RASTRO OU UM LEGADO.

CADA UM É RESPONSÁVEL PELA **MALHA** QUE TECE.

Fonte: Malha (2017)

O *slogan* “justo é o novo preto” pretende resumir os valores que a organização propõe. Através de um jogo de palavras com a expressão “novo preto”, que se refere a um clássico de moda, o “pretinho básico”, a Malha define que “ser justo” é a atitude que está na Moda. A mensagem é repetida nas redes sociais da empresa e também em cartazes distribuídos pelo galpão.

Conforme a própria organização, a proposta de valor da Malha está baseada em cinco tendências de comportamento:

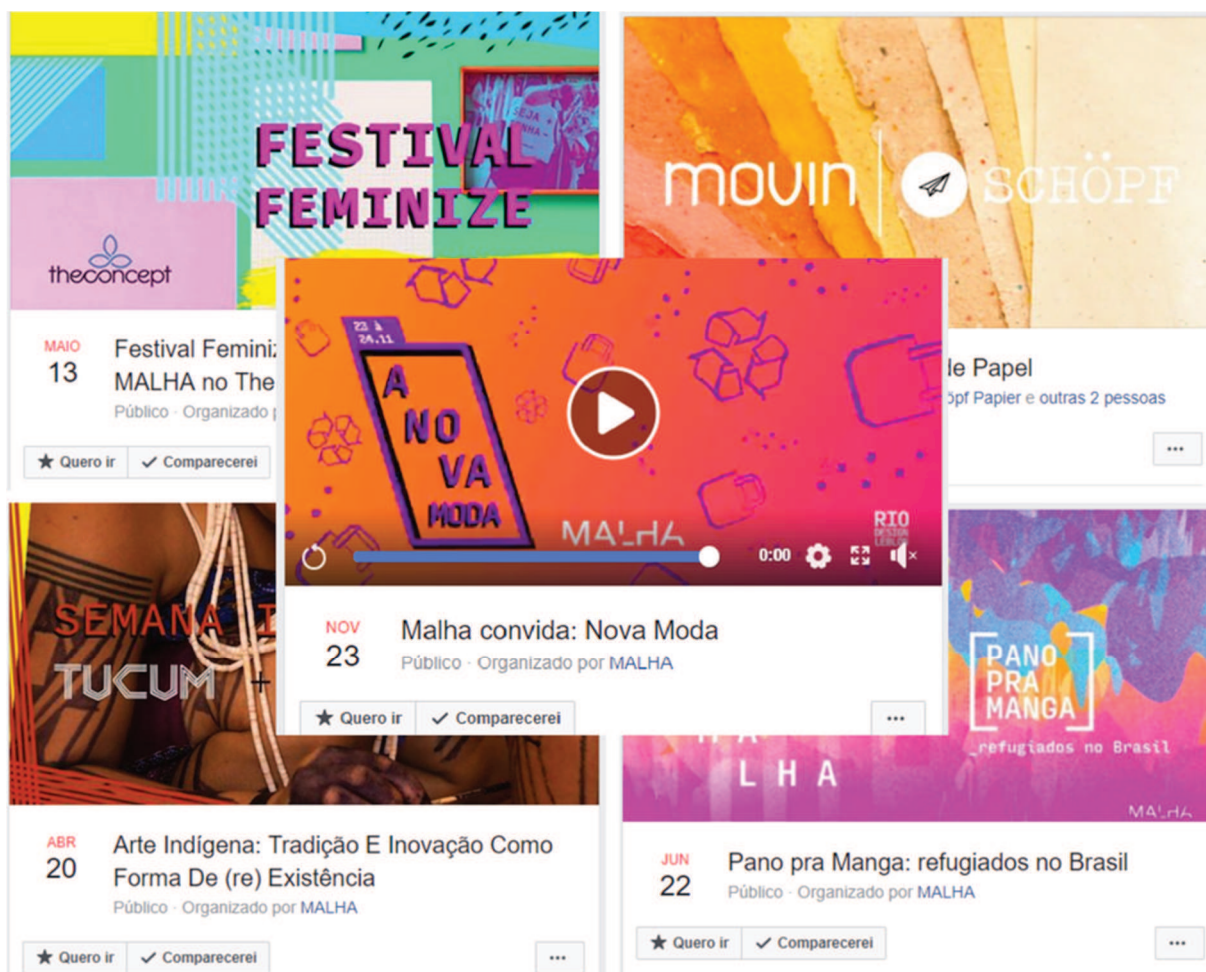
- 1) *Lowsumerism*: “viver com o que é necessário, comprar e descartar conscientemente, reaproveitar, reciclar e reutilizar” (MALHA, 2016).
- 2) *Fair trade*: “comércio Justo, ou *Fair Trade*, é a prática de parcerias comerciais baseadas em diálogo, transparência e respeito, contribuindo para o desenvolvimento sustentável ambiental, cultural e econômico por meio de melhores condições de troca e garantia de direitos fundamentais para produtores e trabalhadores à margem do mercado” (MALHA, 2016).

- 3) Produção local e independente: “quer dizer uma rede de produtores artesanais responsáveis pelo fornecimento e criação de todas as fases do negócio. Da matéria prima à manufatura do tecido, do estilo à venda para o cliente final de forma limpa e justa dentro de uma região. Mas local não está necessariamente ligado à proximidade geográfica – a força da produção local e independente está também na informação. Conhecer quem produz o que você veste é uma forma de se aproximar” (MALHA, 2016).
- 4) Economia colaborativa: “nesse modelo a propriedade dá lugar ao acesso e a hierarquia dá lugar à reputação. A Economia Colaborativa não se resume à forma de comprar. Está relacionada a todo um sistema onde pessoas com necessidades e interesses similares se organizam em comunidades para compartilhar ativos menos tangíveis como tempo, espaço, habilidades e dinheiro” (MALHA, 2016).
- 5) Faça você mesmo / movimento *maker*: “Movimento *Maker* é uma extensão da cultura faça você mesmo ou, em inglês, *Do-It-Yourself*. Esta tendência em comportamento tem em sua base a ideia de que pessoas comuns podem construir, consertar, modificar e fabricar os mais diversos tipos de objetos e projetos com suas próprias mãos” (MALHA, 2016).

As tendências de comportamento que orientam a atuação da Malha são conectadas aos ideais da sustentabilidade, e demonstram o direcionamento que ela pretende dar ao “futuro da moda”. Diminuição do consumo e consumo consciente, comércio justo, produção local, cultura *maker* são questões que permeiam o discurso da organização.

Os eventos promovidos pela Malha, por exemplo, em grande parte têm um viés social e de questionamento. Alguns exemplos de eventos promovidos durante o ano de 2017 são: Festival Feminize #002, Malha convida: Nova Moda, Malha de portas abertas: grafitando, Projeto Gaveta na Pop-Up da MALHA, Oficina Reciclagem de Papel, Arte Indígena: Tradição E Inovação Como Forma De (re)Existência, Pano pra Manga: gênero, sexualidade e identidades fluidas.

Figura 5 – Eventos Malha 2017



Fonte: Página Malha no Facebook (2017)

Nos eventos os residentes podem promover *workshops*, palestras, expor produtos, e ainda são convidadas marcas e palestrantes externos para participar, de acordo com a proposta de cada um. Dessa forma, a organização pretende aproximar residentes e consumidores, além de reforçar o próprio posicionamento, como um espaço de debates e questionamentos.

Nesse sentido, a entrevistada 6 ressaltou uma mudança de visão ocorrida na Malha durante o ano de 2017. Nesse período a organização passou a ter um foco maior nos impactos sociais da moda, onde ela passa a ser vista como uma representação da identidade do indivíduo, não mais como roupa propriamente. Esta movimentação também pode ser percebida nos eventos ocorridos durante o ano, que trataram de temas como o feminismo, a cultura indígena e outras questões políticas.

4.2. A Malha como *Coworking*

A partir da revisão de literatura realizada no Capítulo 2, ficou definido *coworking* como sendo um espaço de trabalho compartilhado, que abriga diversas organizações (geralmente de um mesmo segmento) e que visa, além do compartilhamento de recursos, promover a colaboração, a troca de conhecimentos e a formação de redes de relacionamento entre profissionais, ou seja, um ecossistema criativo.

No *site* da Malha se encontra a seguinte informação acerca do *coworking*:

O *coworking* é uma nova perspectiva e uma nova forma de trabalhar. Ele se organiza dentro de um espaço coletivo no qual várias empresas dividem o mesmo espaço de trabalho, o que permite uma troca constante entre os residentes do local. Isso permite a colaboração e a coexistência de diferentes ideias e projetos em um mesmo espaço.

Mais do que apenas dividir um escritório, buscamos desenvolver um espaço de colaboração e troca entre os residentes, os parceiros, os alunos e professores da escola, os fornecedores e os influenciadores, formando o que chamamos de ecossistema. Nesse ecossistema reunimos uma comunidade de produtores, artistas, ativistas, agitadores e empreendedores que trabalham em rede e de forma colaborativa para desenvolver negócios e projetos que gerem impacto de relevância social na comunidade e na sociedade. Acreditamos em criatividade, experimentação e inovação, e essas são as ferramentas que mais valorizamos em nossa busca de novas formas de trabalhar, produzir, consumir e educar. (MALHA, 2017)

Sobre a Malha ser um *coworking*, o entrevistado 1 afirmou:

São 23 produtos, tudo no mesmo lugar. Então isso gera um potencial de ter toda a cadeia da indústria no mesmo espaço, de ter todas as etapas de criação no mesmo espaço, de ter toda a possibilidade de projetos que podem emergir no mesmo espaço, e o coworking, o espaço compartilhado de trabalho, por si só, é uma parte pequena disso... também é importante, mas nesse sentido eu acho que a Malha é bastante única no mundo.

No mesmo sentido a entrevistada 6 ressaltou que a reestruturação ocorrida em 2017 fez a Malha se reafirmar como um movimento, e deixar de utilizar a expressão “*coworking de moda*” para se definir.

O entendimento apresentado neste trabalho no item 2.2 percebe *coworking* como mais do que o simples compartilhamento de recursos e do espaço de trabalho, tendo como característica fundamental a colaboração, que o diferencia dos “escritórios compartilhados” de Waters-Lynch *et al.* (2016), e dos *community workspaces* e *unnofices* de Spinuzzi (2012). Em que pese a afirmação do entrevistado 1 de que esta seria apenas uma parte do negócio, tendo como referência o

entendimento de Waters-Lynch *et al.* (2016), a Malha pode ser classificada como um *coworking*, já que o conceito diz mais respeito à cultura organizacional colaborativa do que ao espaço físico propriamente dito.

Em uma perspectiva similar, a Malha ainda pode ser entendida como um *Federated Space*, na visão de Spinuzzi (2012), ou seja, um espaço que tem o objetivo declarado de promover a colaboração informal e também a formal, e que vê a si próprio como um lugar de formação e crescimento de relações profissionais e pessoais. Na prática, as definições se confundem, e um *Federated Space* de Spinuzzi (2012) pode ser também um *coworking* na perspectiva de Waters-Lynch *et al.* (2016).

Nesse sentido, a própria Malha se coloca como uma plataforma para desenvolver micro e pequenas empresas e facilitar a colaboração entre os atores do ecossistema de moda (consumidores, grandes e pequenas empresas, jornalistas, estudantes, etc.). Na tabela a seguir, podem-se perceber tanto na proposta da organização, quanto na estrutura do espaço, e nas ações desenvolvidas, algumas ações no sentido de colaboração, abertura, comunidade, acessibilidade e sustentabilidade, valores estabelecidos pela organização Coworking.org (2017) como centrais em um *coworking*.

Quadro 3 – Ações de *Coworking* Malha

	Ações	Limitações
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços de trabalho e convivência compartilhados que promovem a interação entre os residentes; - Gestão feita de forma participativa com os residentes, através de uma reunião semanal onde as questões administrativas são discutidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de pró-atividade individual; - Pouco movimento no galpão.
Abertura	<ul style="list-style-type: none"> - Uma vez por mês o espaço é cedido para uma atividade gratuita, que pode ser proposta por qualquer pessoa de dentro ou de fora da Malha; - Disponibilidade para parcerias com atores de fora da organização (ex: Reserva, C&A, Shopping Rio Design), entrevistas, visitas, etc.; - O galpão fica aberto em horário comercial para visitação pública; - Canal de comunicação aberto entre residentes e gestores para críticas e sugestões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para visitantes individuais o espaço pode parecer “intimidador” inicialmente, em razão do pouco movimento e de pouca receptividade.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos constantes e abertos ao público (na maior parte gratuitos), que vão desde bate-papos sobre a indústria da moda, eventos culturais, exposições, etc.; - A escola da Malha é aberta para quem tiver interesse nos cursos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de acesso ao local; - Pouca receptividade na chegada; - Falta de proatividade por parte dos residentes.

	- Restaurante aberto ao público em horário comercial.	
Acessibilidade	- Acesso aberto a visitantes em horário comercial.	- Seleção das empresas residentes a partir de critérios pré-estabelecidos; - Dificuldade de acesso ao local; - Alto custo de aluguel dos espaços.
Sustentabilidade	- Decoração que privilegia materiais reciclados e ressignificados; - Cursos e eventos com foco em sustentabilidade: tingimento natural, <i>upcycling</i> , etc.; - Parceria com grandes empresas para pensar formas de produção de menor impacto (ex: C&A e Instituto C&A e polo de <i>upcycling</i>); - Seleção de residentes que privilegia empresas com propostas de sustentabilidade (social e ambiental).	- Denúncias de <i>greenwashing</i> ; - Descuido com pequenos detalhes (p. ex. cuidados com as plantas).

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas e materiais secundários disponíveis

Através do quadro apresentado, se pode perceber que a cultura da Malha tem proximidade com os ideais do movimento de *coworking*, tal qual apresentado no item 2.2. Extrapolando o simples compartilhamento de um espaço físico para privilegiar a colaboração e a troca entre atores internos e externos. A seguir analisaremos mais detalhadamente cada aspecto elencado na literatura de referência (WATTERS-LYNCH *et al.*, 2016; GANDINI, 2015; COWORKING, 2017; SOARES e SALTORATO, 2015; SPINUZZI, 2010 e 2012; WATTERS-LYNCH e POTTS, 2016) como

caracterizadores de um *coworking*: origem, estrutura física, comunicação e colaboração.

4.2.1 Origem

Sobre a criação da Malha o entrevistado 1 relatou que:

a ideia não era criar a Malha, a ideia era fazer um experimento de articulação de um ecossistema, vendo como a gente podia facilitar um processo de transformação de um ecossistema, a partir desta articulação de rede que o Templo²⁴ já vinha fazendo, e entender como a gente conseguiria, a partir de um modelo colaborativo, ou seja, transformando resíduos em recursos a partir da interação entre pessoas, fazer toda esta construção, sem necessariamente investir por conta própria. Nesse processo a gente começou marcando um almoço aqui no jardim do Templo, onde vieram donos de grandes marcas, onde vieram estilistas, costureiras, novos designers, todo o tipo de gente do mercado, e onde a gente começou a mapear as necessidades desse mercado. Foram um total de 45 encontros, 45 sessões de cocriação ao longo de um ano, por onde passaram mais de 300 pessoas. Disso surgiu o entendimento de que a Malha seria um movimento pela moda sustentável, uma moda colaborativa e independente, e que a partir deste movimento teria um negócio e que esse negócio teria um galpão.

Pode-se perceber ainda que a questão da colaboração, que foi destacada no tópico 2.2 como uma característica dos *coworkings*, é especificamente colocada como um dos valores fundamentais da Malha. Ainda, a própria proposta de criação da organização surgiu de um processo colaborativo de cocriação.

Como referido no tópico 2.2, Waters-Lynch, *et al.* (2016) ressalta que o perfil dos fundadores é uma característica importante dos *coworkings*, destacando que, geralmente, são profissionais da indústria criativa que criam o espaço pensando em outros profissionais do mesmo nicho. Embora mais de 300 pessoas tenham participado das reuniões, oficialmente a Malha foi cofundada por quatro pessoas. Os cofundadores têm alguns pontos em comum, sendo pessoas que já trabalhavam com o mercado criativo, tanto no mercado de moda, *coworking* e comunicação.

O entrevistado 5 acompanhou o processo de criação da Malha e relatou que a organização teve um início muito promissor, com um alto engajamento dos residentes

²⁴ Templo é o espaço de *coworking* aonde aconteciam as reuniões que deram origem à Malha, e que atualmente é sócio majoritário da Malha.

e grande cobertura da mídia. Porém, o mesmo referiu que, com a velocidade do crescimento, surgiram algumas divergências internas, ocasionadas por problemas de infraestrutura e diferenças de opinião. Estes problemas fizeram com que alguns residentes, de empresas já mais estabelecidas, saíssem da Malha, o que enfraqueceu a credibilidade da organização.

Sobre o início da Malha, tanto os entrevistados quanto as matérias veiculadas na mídia na época destacaram o quanto o projeto era ambicioso, tanto no que diz respeito ao tamanho da estrutura física, quanto aos objetivos colocados por ela

Figura 6 – Matéria no Portal Projeto Draft



Fonte: Projeto Draft (2016)

O entrevistado 1 relatou que a Malha surgiu com a intenção de ser um *“movimento pela moda sustentável, uma moda colaborativa e independente, e que a partir deste movimento teria um negócio e que esse negócio teria um galpão”*. O entrevistado 4 também definiu a Malha de forma semelhante, porém como um *coworking* que criou um movimento, invertendo a ordem dos fatores.

No mesmo sentido, a entrevistada 6 referiu que a Malha surgiu como um *coworking* de moda sustentável, que passou por um processo de evolução.

a Malha começou de uma maneira, hoje ela é outra. Hoje a gente desenhou ela ainda diferente. Ela começou como um coworking de moda sustentável, se entendeu que esse processo de moda sustentável é uma coisa muito difícil. A gente tá desmistificando... essa parte do “moda é uma expressão do self” a gente já conseguiu passar. Que que aconteceu com esse um ano de Malha? A gente começou com um boom de André Carvalhal, moda sustentável... aí se entendeu que esse mundo não é utópico, que o André não ia ser marketing de todo mundo, que a Malha não faz milagre. Então a gente teve uma limpeza, no sentido de uma mudança no perfil desse empreendedor, hoje o empreendedor que tá aqui é muito mais aquele empreendedor que luta por uma questão social, é uma questão muito mais política de empoderamento, de racismo, de ser social, de ser gente de comunidade. Hoje é muito mais nichado o empreendedor que tá aqui, que quer ser ouvido, e que a Malha pode ser um holofote pra eles.

Assim, sob o ponto de vista do tripé da sustentabilidade, a Malha atua de forma mais ativa na perspectiva social e cultural (inovações sociais), mantendo as questões ambientais como uma preocupação intrínseca do processo de produção de moda.

Sobre essa questão, pela forma de atuação da organização, com algumas regras estabelecidas, critérios de seleção, etc., e partindo dos conceitos apresentados neste trabalho, a Malha tem um papel de plataforma facilitadora de conexões, que pode fortalecer um movimento, porém que ainda enfrenta alguns desafios para se estabelecer como tal.

A entrevistada 6 relatou que, atualmente, a Malha pretende expandir a sua atuação, levando os diversos componentes que constituem sua proposta: cursos, exposição de produtos, experiências, etc. que fomentem a discussão e a consciência acerca da moda.

4.2.2 Estrutura

A Malha foi inaugurada em julho de 2016, no bairro de São Cristóvão, no Rio de Janeiro, em um galpão industrial com aproximadamente 2500 m². O galpão foi todo reformado a fim de abrigar espaços de escritório e *show room*, uma escola de moda, um espaço de *cosewing*, laboratório de fotos, *coworking* (aqui entendido como espaço de escritório compartilhado), espaço para eventos, entre outros. Como já referido, a proposta era que o galpão fosse a sede do movimento por uma “nova moda”. O entrevistado 1 relata que

o galpão é a sede do negócio porque é um pedaço deste movimento, então esse negócio é dividido entre a parte de infraestrutura, com a parte do galpão, uma parte de conhecimento, com escola, incubadora e report de tendências, uma parte promo, com loja pop up, e-commerce, feiras de atacado e varejo pros residentes, e uma de projetos que trabalha em um lugar entre consultoria e posicionamento, mais projetos de implementação de fato ligados à sustentabilidade, inovação, varejo, etc., com grandes empresas

Figura 7 – Cartazes no Galpão da Malha



Fonte: Feita pela autora

A proposta do galpão é de permitir que todas as etapas da cadeia de moda possam acontecer dentro do mesmo espaço, desde a criação e produção até a comunicação e venda. Nesse sentido, o entrevistado 5 relatou que a estrutura da Malha facilitou com que ele se aproximasse da sua produção, uma parte dela passou a acontecer no ateliê da Malha, permitindo um acompanhamento maior de cada etapa.

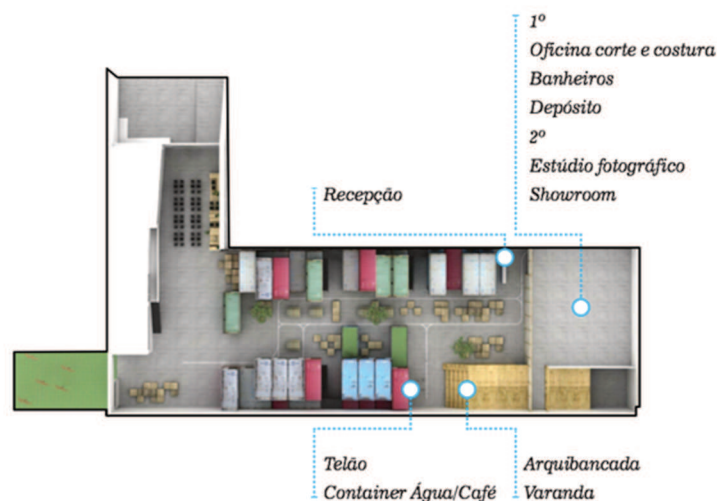
No que tange à distribuição do espaço, a Malha busca incentivar a colaboração na estrutura do espaço, que conta com diversos espaços compartilhados (cozinha, sala de reuniões, *cosewing*, sala compartilhada), além dos espaços de convivência, como o restaurante e ambientes espalhados pelo Galpão. Esta questão foi observada desde o início do projeto, como destacou o entrevistado 1:

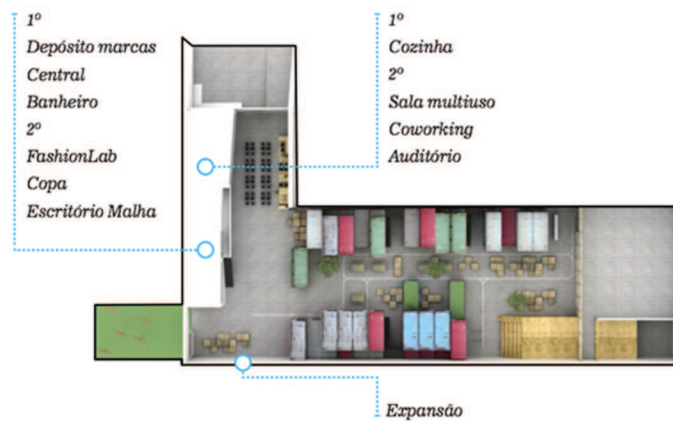
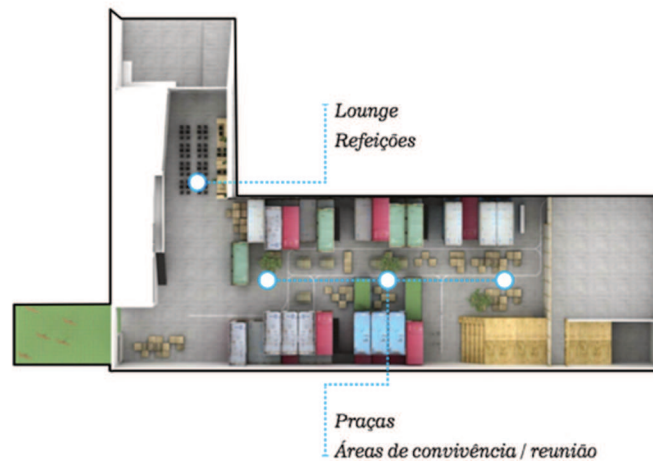
o ambiente, o espaço físico também é desenhado para maximizar a interação entre as pessoas. A cozinha é em um lugar, para todo mundo passar pelo mesmo lugar, os banheiros também são desenhados pra isso, têm todo um desenho... as áreas privativas são pequenas, as coletivas são muito grandes. Tudo isso é pensado pra que as pessoas interajam o máximo possível, colaborem, construam isso junto...

Nesse sentido, o entrevistado 5 pontuou que a Malha favoreceu a formação de algumas parcerias de apoio e trocas, que na sua avaliação são especialmente importantes para o empreendedor individual que trabalha sozinho na maior parte do tempo. Para ele, o espaço da Malha funciona principalmente como escritório e *show room*, um espaço que dá credibilidade para a marca e possibilita que os clientes a conheçam e se aproximem dela.

A proposta de proximidade entre as pessoas, tanto em momentos de trabalho quanto de descanso, e o compartilhamento de materiais e recursos pretendem, de fato, promover o fortalecimento das relações e a colaboração, aspecto destacado pelos entrevistados 1 e 5. Através das plantas, pode-se perceber a diferença relatada entre os espaços comuns e os privativos, sendo mais de metade da área do galpão de uso coletivo.

Figura 8 - Plantas da estrutura





Fonte: Malha (2016)

Os autores (WATERS-LYNCH, *et al.*, 2016) citam a estética dos espaços de *coworking* como um reflexo da cultura do lugar. A concepção dos ambientes pode promover a interação, a informalidade e a proximidade entre as pessoas, aspectos que foram conscientemente projetados na Malha, conforme o entrevistado 1.

Na dimensão ambiental pode-se observar a preocupação na escolha dos materiais e na arquitetura do espaço. *Pallets* e *containers* criam uma atmosfera de reaproveitamento e ressignificação de materiais. Estas escolhas buscam exteriorizar um pouco da cultura da organização, que privilegia o artesanal (cultura *maker* e *do-it-yourself*) e o sustentável. Outros objetos com *design* minimalista, arrojado e colorido contrapõem com a rusticidade do cimento e dos *containers*, criando um ambiente de contrastes.

Figura 9 – Moodboard Espaço da Malha



Fonte: Desenvolvido pela autora

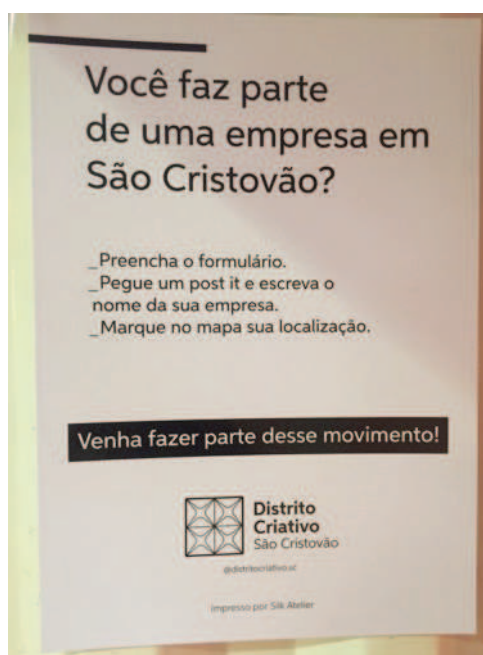
Porém, em que pese todo o desenho do espaço tenha sido projetado para maximizar a interação, alguns aspectos dificultam que isso aconteça. Conforme observado em algumas visitas, e também referido pelos residentes e ex-residentes entrevistados, salvo em dias de eventos maiores, o espaço tem um fluxo muito baixo de pessoas.

Como uma das razões para a falta de movimento eles apontam a dificuldade de acesso ao local. O bairro de São Cristóvão não é próximo dos centros comerciais e turísticos da cidade, e a Malha fica afastada da estação de metrô, meio de transporte que poderia conectar mais facilmente estes locais. A violência do entorno também foi citada, além de algumas questões de infraestrutura, como a falta de ar condicionado e a Internet oscilante, que também foram apontadas como questões que dificultam mesmo o dia a dia dos residentes.

Questionado sobre a opção de sediar a Malha em São Cristóvão, o entrevistado 1 explicou que a opção foi feita pelo bairro ser o “polo criativo da moda no Brasil”, com mais de 502 empresas sediadas lá. Conforme ele, outros pontos foram considerados:

- O bairro fica entre a zona norte, centro e zona sul, o que faria dele um local mais democrático;
- Trata-se de uma região industrial em processo de ressignificação para se tornar um distrito criativo²⁵;
- Os valores imobiliários são mais acessíveis do que em outras regiões mais nobres da cidade;
- Questões legais que permitem conjugar indústria, escritórios e espaço de eventos no mesmo lugar, o que não seria possível em outros locais.

Figura 10 – Convite Distrito Criativo São Cristóvão



Fonte: imagem feita pela autora

Ainda, o entrevistado 1 afirmou que a dificuldade de acesso foi levada em consideração, e que percebia que realmente é um fator que impacta no movimento do dia a dia, mas que a opção foi também “*uma escolha ideológica pra estimular o*

²⁵ A Malha é uma das organizações envolvidas em um projeto de revitalização do bairro de São Cristóvão. Além da revitalização, o movimento busca firmar o bairro como polo da indústria criativa do Rio de Janeiro. São Cristóvão já é sede de produção de diversas marcas cariocas, como a Reserva e a Farm. Durante a semana de Design do Rio aconteceram intervenções artísticas, cursos e visitas abertas nas empresas da região.

empreendedorismo da zona norte, onde hoje são feitas as coisas criativamente mais interessantes". O posicionamento do entrevistado demonstra outro aspecto destacado por Waters-Lynch, *et al.* (2016), de que frequentemente os *coworkings* são sediados em regiões industriais mais desvalorizadas e que passam por um processo de ressignificação com a intenção de "renovar a cidade".

Para facilitar o acesso, em alguns dias de eventos a Malha disponibiliza uma Kombi, que faz o trajeto da estação de metrô até o galpão. Este transporte não tem uma tarifa pré-definida, ficando a critério do passageiro fazer a contribuição que entender adequada.

O entrevistado 2 relatou que, exceto em dias de eventos, o horário de almoço é o de maior movimento, quando funcionários de empresas próximas, geralmente da indústria da moda, iam à Malha para almoçar. Além destes momentos, alguns grupos de faculdade realizavam visitas ao galpão. Segundo ele, o público em geral era principalmente de pessoas do mercado e estudantes de moda, atraindo poucos visitantes externos. Porém, em que pesem os esforços da equipe para movimentar o galpão, o entrevistado afirmou que:

Pra mim a questão de ser em São Cristóvão, apesar de toda a atitude nobre de querer movimentar um bairro que é da moda, porém ele tá meio abandonado. Só que cara, acho que foi um passo audacioso demais pro momento do Rio de Janeiro, do Brasil e tal, que as pessoas, pouquíssimas de fato, saem da zona sul, saem daonde estão, pra ir... o público que consome a Malha, que poderia consumir a Malha, é o público da zona sul, e esse público é muito difícil pegar, sair da casa dele, passar por cinco favelas, pra ir lá pra São Cristóvão pra fazer compras

A entrevistada 3 também reforçou a dificuldade de acesso, mesmo para os residentes:

Eu trabalho em casa, então você vê... eu tô no Leblon, do lado do metrô, então eu tô entre a Barra, entre a zona norte... então tudo que eu preciso eu consigo trabalhar daqui... (...) eu não produzo na Malha... e escritório também não me compensa, porque eu teria gastos que eu não tenho hoje... e infelizmente a Malha não tem aquele movimento, então... (...) a minha estagiária ficava lá cumprindo os horários, porque tinham obrigações de abrir o container, mas eu vi que é inócuo... Porque venda não é significativo...

Sobre os problemas de infraestrutura do galpão, os entrevistados citaram principalmente a falta de ar condicionado, que praticamente inviabiliza a estadia no

espaço, principalmente no verão. Em uma visita feita ao espaço em fevereiro de 2018, foi possível perceber a validade da crítica dos entrevistados, era um dia quente (com temperatura comum para a época do ano) e a permanência dentro do galpão ficava difícil em razão do pouco vento circulando e da falta de ar condicionado. Dentro dos containers as temperaturas eram ainda mais altas. A entrevistada 3 questionou que

Era um espaço que eles cobravam inicialmente R\$ 2500,00 por um container que chega dezembro ninguém consegue ficar, porque não tem estrutura. (...) você pagar R\$ 2500,00 pra não ter um ar condicionado... e as reclamações que eu mais via lá, mas, além de ar condicionado, a Internet que não funciona. Então assim, se não tem venda, mas aí as pessoas pensam: “Mas um espaço de escritório” – mas aí nem a Internet funciona, nem o ar condicionado, o que que sobra pro residente?²⁶

Neste ponto, foi levantado que o cuidado dos gestores com alguns detalhes do dia a dia deixava a desejar. Um dos entrevistados relatou que logo que chegou na Malha percebeu que as plantas estavam morrendo, questionando as pessoas, foi informado que ninguém dava água para elas. Ele comentou: “*então um espaço lindo, com palmeiras e tal, mas várias plantinhas morrendo!*”.

A desatenção com algumas questões de conforto para os residentes foi citada em um *post* na Internet, feito pela marca Re-Roupa, ex-residente do espaço, onde afirmava:

Preocupar-se mais com a comunicação da história do que com itens básicos de infraestrutura do espaço é fazer mais do mesmo. Não ter como prioridade o conforto de quem trabalha e as relações entre os envolvidos no espaço e, ao invés disso, sustentar um discurso de que está promovendo alguma mudança é das maiores incoerências. (ANEXO II)

Em suma, a sede da Malha tem um espaço amplo, projetado para facilitar e promover a interação entre as pessoas, e caracterizado por todos como esteticamente muito bonito. Porém, questões de dificuldade de acesso, falta de movimento e cuidado com detalhes do dia a dia e de conforto dos residentes causam descontentamento e já motivaram a saída de alguns residentes.

²⁶ Importante ressaltar que a entrevistada 3 não utilizava os espaços de produção e costura da Malha, conduzindo a sua produção externamente.

4.2.3 Gestão

Com uma proposta baseada na ideia de colaboração a Malha busca uma gestão participativa, principalmente no que diz respeito ao dia a dia do galpão e das *pop ups*. O entrevistado 1 relata que a gestão o espaço é conduzida pela própria equipe da Malha. Porém, os residentes são convidados à uma reunião semanal, chamada Pulsa, aonde são discutidas propostas de melhorias, sugestões de eventos, entre outros aspectos da rotina do espaço.

Todos os residentes e ex-residentes entrevistados afirmaram que a gerência mantém um canal aberto de comunicação, e incentiva muito que os residentes participem das discussões acerca dos caminhos a seguir. Um deles ainda ressaltou a autonomia que os membros da equipe têm para decidir questões do dia a dia, enquanto outro atentou para a disposição da equipe em atender pedidos dos residentes. Assim, percebe-se que as relações dentro da Malha se dão de maneira informal e flexível, questões destacadas por Spinuzzi (2010) como sendo importantes para caracterizar um *coworking*.

Conforme a entrevistada 6, a organização que a gestão é feita por equipes diversas, como a de comunidade e a de escola, e o objetivo é “*ativar o movimento no galpão, e ativar o movimento como uma forma de expressão de verdade*”. A equipe atua como um facilitador para os residentes se relacionarem com o mercado, negociando descontos, participações conjuntas em eventos, etc.

A forma de gestão do espaço reflete mais uma característica apontada por Waters-Lynch, *et al.* (2016) sobre os *coworkings*, a centralidade dos relacionamentos. O autor aponta que diferente dos espaços compartilhados, os *coworkings* centram as relações na troca e convivência mais do que em questões financeiras. Mais do que acesso à equipamentos compartilhados e alugueis mais baratos, o foco principal é nos relacionamentos e na troca de experiências, por isso a busca por relações horizontais e informais.

Embora a gestão seja participativa, os residentes não têm um “poder de voto”, apenas um canal aberto para sugestões de melhorias e críticas. Conforme relatado pelo entrevistado 2, embora se busque a troca e o acordo, existem algumas divergências de objetivos entre a organização e as pequenas empresas residentes. Em razão do tamanho da estrutura e alto custo de manutenção, a Malha busca formas

de viabilizar economicamente o negócio, ao mesmo tempo que os residentes reivindicam melhorias e afirmam que os custos de participação são muito altos.

A inconstância em relação à algumas regras de funcionamento também foi apontada pela entrevistada 3 como uma das razões que motivaram a sua saída.

Essas mudanças também me trazem um pouco de receio, porque você entra em um espaço colaborativo que tem uma regra, daqui a pouco muda no meio. Eu gosto muito da (funcionária da Malha), agradece a oportunidade, mas eu falei “não posso continuar com essa incerteza”. Hoje a gente tem outras lojas, a gente tem uma loja que é a loja (...), a gente paga bem menos entendeu? Então não compensa... Não compensou...²⁷

Para fazer parte da Malha, as empresas podem optar por diversos planos, que incluem desde espaços fixos até ações colaborativas e parcerias pontuais. Com uma proposta baseada na ideia de colaboração, a Malha busca uma gestão participativa, principalmente no que diz respeito ao dia a dia do galpão e das *pop ups*. O entrevistado 1 relatou que a gestão do espaço é conduzida pela própria equipe da Malha. Porém, os residentes são convidados a uma reunião semanal, chamada Pulsa, aonde são discutidas propostas de melhorias, sugestões de eventos, entre outros aspectos da rotina do espaço.

Todos os residentes e ex-residentes entrevistados afirmaram que a gerência mantém um canal aberto de comunicação, e incentiva muito que os residentes participem das discussões acerca dos caminhos a seguir. Um deles ainda ressaltou a autonomia que os membros da equipe têm para decidir questões do dia a dia, enquanto outro atentou para a disposição da equipe em atender pedidos dos residentes. Assim, percebe-se que as relações dentro da Malha se dão de maneira informal e flexível, questões destacadas por Spinuzzi (2010) como sendo importantes para caracterizar um *coworking*.

Conforme a entrevistada 6, a organização da gestão é feita por equipes diversas, como a de comunidade e a de escola, e o objetivo é “*ativar o movimento no galpão, e ativar o movimento como uma forma de expressão de verdade*”. A equipe atua como um facilitador para os residentes se relacionarem com o mercado, negociando descontos, participações conjuntas em eventos, etc.

²⁷ A entrevistada relatou que durante sua participação na loja *pop up* a forma de cobrança foi alterada mais de uma vez, sem ficar claro como aconteceria de fato, se seria um aluguel fixo, apenas porcentagem sobre vendas, etc.

A forma de gestão do espaço reflete mais uma característica apontada por Waters-Lynch, *et al.* (2016) sobre os *coworkings*, a centralidade dos relacionamentos. O autor aponta que, diferente dos espaços compartilhados, os *coworkings* centram as relações na troca e convivência mais do que em questões financeiras. Mais do que acesso a equipamentos compartilhados e aluguéis mais baratos, o foco principal é nos relacionamentos e na troca de experiências, por isso a busca por relações horizontais e informais.

Embora a gestão seja participativa, os residentes não têm um “poder de voto”, apenas um canal aberto para sugestões de melhorias e críticas. Conforme relatado pelo entrevistado 2, embora se busquem a troca e o acordo, existem algumas divergências de objetivos entre a organização e as pequenas empresas residentes. Em razão do tamanho da estrutura e alto custo de manutenção, a Malha busca formas de viabilizar economicamente o negócio, ao mesmo tempo em que os residentes reivindicam melhorias e afirmam que os custos de participação são muito altos.

A inconstância em relação a algumas regras de funcionamento também foi apontada pela entrevistada 3 como uma das razões que motivaram a sua saída.

Essas mudanças também me trazem um pouco de receio, porque você entra em um espaço colaborativo que tem uma regra, daqui a pouco muda no meio. Eu gosto muito da (funcionária da Malha), agradei a oportunidade, mas eu falei: Não posso continuar com essa incerteza. Hoje a gente tem outras lojas, a gente tem uma loja que é a loja (...), a gente paga bem menos, entendeu? Então não compensa... Não compensou...²⁸

Para fazer parte da Malha, as empresas podem optar por diversos planos, que incluem desde espaços fixos até ações colaborativas e parcerias pontuais.

²⁸ A entrevistada relatou que, durante sua participação na loja *pop up*, a forma de cobrança foi alterada mais de uma vez, sem ficar claro como aconteceria de fato, se seria um aluguel fixo, apenas porcentagem sobre vendas, etc.

Figura 11 – Planos de participação

<p>MARCA RESIDENTE</p> <p>Um container para 4-6 pessoas, espaço para armazenamento e arara. Perfeito para novas marcas de moda, comportamento e lifestyle que se identificam com o ideal de construir uma moda colaborativa, sustentável, local e justa.</p> <p style="text-align: center;">SAIBA MAIS</p>	<p>RESIDENTE FLEX</p> <p>Um desk flutuante no salão de coworking com todas as contas inclusas. Um espaço de muita colaboração com acesso a toda a estrutura da Malha. Ideal para empreendedores individuais, blogueiros, designers, estilistas e marcas que estão começando.</p> <p style="text-align: center;">SAIBA MAIS</p>	<p>LOJAS POPUP</p> <p>Sua loja temporária bem na entrada do galpão, onde acontecem todos os nossos eventos. Um container de 16m2 para montar a sua loja e apresentar a sua marca para um público de agitadores e influenciadores da nova moda.</p> <p style="text-align: center;">SAIBA MAIS</p>	<p>PARCERIAS</p> <p>Consultorias, ações, ativações - buscamos parceiros para a maior plataforma colaborativa de moda da América Latina. Se você quer fazer parte da história da Malha, nos envie uma mensagem.</p> <p style="text-align: center;">CONTATO</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Malha (2016)

Em que pese ser um espaço aberto ao público, o entrevistado 1 relatou que existe um processo de curadoria para selecionar as empresas e profissionais que podem ou não participar da Malha. Segundo ele “*as marcas escolhem entrar na Malha, mas a gente escolhe também, então na curadoria a gente busca pessoas que já têm esse espírito de colaborar, de construir junto, de fazer projetos em colaboração, etc.*”.

Assim, percebe-se que a gestão do galpão é centralizada na equipe da Malha, e aberta à participação e sugestões dos residentes. Existem regras de funcionamento definidas, porém, até mesmo pela natureza informal e participativa do espaço, elas podem ser alteradas, o que causa desconforto em alguns residentes.

4.2.4 Comunicação

Desde antes mesmo da sua inauguração, a Malha atrai a atenção da mídia (principalmente das especializadas de moda e empreendedorismo), além de estudantes e profissionais do setor.

Sobre a inauguração do espaço, o jornal *O Globo* adiantou:

“(...) surgiu a Malha, um espaço que servirá como plataforma para estilistas, jornalistas, fotógrafos, *stylists*, artistas e designers trabalharem a nova moda, aquela que pensa em movimentos contemporâneos, como o *lowsumerism* e o *maker* (quase um *do it yourself*), no comércio justo, na produção local, na economia colaborativa, na sustentabilidade e na tecnologia” (O GLOBO, 2016)

O portal FFW adicionou: “uma ótima iniciativa, um ótimo exemplo de como se colocar frente às grandes transformações que têm impactado o mundo da moda” (FFW, 2016).

Figura 12 – Clipping



Fonte: desenvolvido pela autora

A atração da mídia pelo discurso e proposta da Malha foi ressaltada pela entrevistada 3, que chamou a atenção para o fato de a empresa não ter um orçamento de investimento em *marketing* e compra de anúncios, conseguindo um amplo espaço nos veículos de comunicação de forma gratuita. Este também foi um fator apontado por todos os outros residentes e ex-residentes entrevistados, que afirmaram que a visibilidade é/foi um dos maiores benefícios de estar na Malha.

Como já referido, o posicionamento da organização é de um movimento (justo é o novo preto) baseado na colaboração entre os atores do ecossistema de moda que tenham ideais próximos (sustentabilidade, impacto social, comércio justo). Isto pode

ser percebido através da comunicação da empresa, que busca sempre reforçar ideias de colaboração e sustentabilidade.

A revista *Elle*, ao falar sobre a organização, descreveu que

Ao entrar no galpão da Malha, em São Cristóvão, no Rio de Janeiro, uma placa exibe a afirmação “o justo é o novo preto.” Sem inibição, o espaço exibe logo na entrada seu propósito: apoiar iniciativas justas, projetar designers e pequenas marcas brasileiras, fomentar a comunidade local, e, com tudo isso, dar o gás necessário para que a moda brasileira trilhe caminhos inovadores. Calcada no diálogo e na troca entre conhecimentos diversos e entre pessoas diferentes, a Malha é um respiro de alívio para quem deseja um mundo fashion divertido e antenado, mas também mais aberto, justo, inclusivo e sustentável. (ELLE, 2017)

Em sua *fanpage* no Facebook, a Malha conta atualmente com 167 avaliações, ficando com uma média de 4,9 estrelas (de um máximo de 5). Algumas avaliações são acompanhadas de comentários

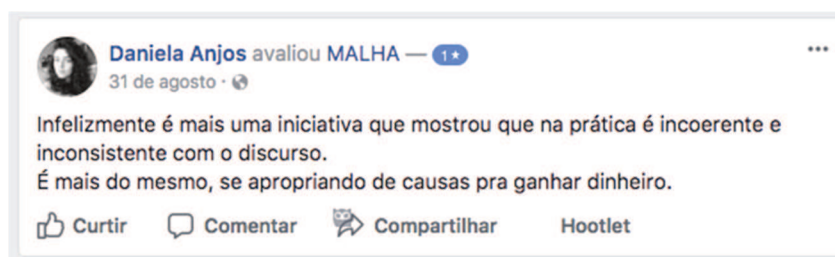
Figura 13 – Avaliações e comentários sobre a Malha



Fonte: Página Malha no Facebook (2017)

Embora a grande maioria dos comentários ressalte questões positivas, nem todos compartilham da mesma opinião.

Figura 14 – Comentários negativos sobre a Malha



Fonte: Página Malha no Facebook (2017)

Alguns aspectos negativos acusando a organização de não ter uma atuação prática condizente com o discurso, como referido no comentário anterior, surgiram nas

redes sociais em 31 de agosto, quando o Re-Roupa, iniciativa que trabalha com o *upcycling* e que havia sido residente na Malha, fez um *post* em suas redes sociais afirmando que as relações dentro da organização não eram de fato colaborativas. Este material será analisado mais atentamente no tópico a seguir, onde serão apontadas as percepções acerca das relações colaborativas no galpão.

Outras propostas da Malha se destacam na mídia: os concursos promovidos, cursos e as *pop ups*. Sempre destacando a colaboração e as novas maneiras de pensar. Sobre a loja *pop up* compartilhada entre marcas residentes da Malha, o jornal *O Globo* afirmou que

se o conceito de compartilhar um local para o desenvolvimento de um negócio soa como um facilitador, pensar em dividir espaço e clientes em uma única loja pode parecer complicado. Mas não para os parceiros da Malha, que se baseiam na cooperação. (O GLOBO, 2016)

Ainda sobre a experiência da *pop up* Malha no Shopping Rio Design, o portal Sopa Cultural destacou o desfile que aconteceria ao fim do evento Rio Design Experience, além da “missão ousada” da Malha.

O desfile será inteiramente produzido sob o conceito do *upcycling* – técnica que consiste em criar peças a partir de materiais usados ou descartados – e faz parte da programação diversa do evento, que mistura gastronomia, cultura, arte, música e moda.

Com mais de 30 marcas residentes em seu coworking, a Malha reúne um ecossistema ainda disperso em torno de uma missão ousada: desenhar um futuro sustentável e colaborativo para a moda nacional. As marcas têm diversas oportunidades de colaborar: além de coworking, a Malha conta com fábrica compartilhada, escola de moda e um calendário intenso de eventos, palestras e ações. (SOPA CULTURAL, 2016, grifo nosso)

A partir das matérias publicadas, bem como dos comentários e interações no Facebook, percebe-se que, de fato, o público e os veículos de comunicação relacionam a Malha com questões de sustentabilidade e novos caminhos para a moda. Algumas matérias destacam o *coworking*, porém sempre atentando para o caráter disruptivo, de uma nova forma de trabalho em moda, mais colaborativa e consciente.

4.2.5 A Malha e a Colaboração

Neste trabalho ficou definida a colaboração como um processo aonde todos os atores são coprodutores do resultado final, e trabalham ativamente em conjunto para

criar soluções e gerar benefícios. Sendo assim, a colaboração tem dois pontos principais: o coletivo e a participação ativa.

Desde a concepção do seu manifesto, até a comunicação e gestão do galpão, a Malha reafirma seu compromisso com a colaboração. O próprio conceito tem esta como um dos seus pilares e, quando elenca as tendências que direcionam o movimento, a colaboração também é destacada.

A organização busca incentivar isto através de reuniões semanais, mentorias coletivas para os residentes, manutenção de um canal aberto de comunicação entre a gestão e os residentes, e ainda através dos eventos. Os residentes entrevistados ressaltaram esse aspecto, e ainda o compromisso da gestão com a promoção de um comportamento colaborativo entre os residentes e entre residentes e Malha. Conforme o entrevistado 1, a Malha tem como base os valores da economia colaborativa. Segundo ele,

a economia colaborativa, ela é descrita pelos modelos de negócios, empresas, iniciativas, cadeias de incentivo, que são baseadas na ideia da geração de valor a partir da interação, a partir da colaboração. Então a gente entende que quando você... duas pessoas interagem, elas são capazes de transformar o que era um resíduo em um recurso, como um espaço físico no caso de um coworking, um lugar vazio num carro, no caso de um Uber, um quarto vazio no caso de um airbnb, um... por aí vai. Conhecimentos, ferramentas, conexões, todo o tipo de coisa. Esse tipo de relações, ele por natureza é mais eficiente, porque cada pessoa que entra numa rede que é colaborativa se conecta com todos os outros pontos, se cada uma dessas relações tá gerando valor, então você tem uma geração de valor com crescimento exponencial, é... consequentemente uma geração de abundância para todo mundo

A organização conta com uma equipe de comunidade que tem como objetivo “conectar as pessoas, entre residentes, parceiros, cofundadores, professores, alunos, etc., então isso gera também novos negócios em colaboração” (entrevistado 1).

Além de incentivar a troca entre os residentes, a Malha se propõe a manter um espaço aberto para pessoas e organizações externas realizarem ações e eventos.

Figura 15 – Avaliação sobre a Malha



Fonte: Página Malha no Facebook (2017)

Essa abertura pode ser observada através dos comentários de parceiros na página da Malha no Facebook, como no exemplo acima, da idealizadora do projeto *Black na Favela*, que oferece cursos de DJ e promove a cultura das favelas cariocas. O projeto se apresentou em alguns eventos na Malha e também ofereceu cursos no galpão.

Entretanto, se observa que, em alguns casos, esta atitude colaborativa não ocorre da forma esperada. A questão mais apontada pelos entrevistados é a falta de uma mentalidade realmente colaborativa das pessoas, em que pese desde a curadoria exista uma preocupação em selecionar pessoas que “*já têm esse espírito de colaborar, de construir junto, de fazer projetos em colaboração*”.

Conforme a entrevistada 6, a colaboração ainda é muito vista como um “dar dicas”, e ela acaba acontecendo mais à medida que as pessoas ficam amigas, porém, ainda assim, com cada um colocando seus interesses em primeiro lugar. No mesmo sentido, o entrevistado 1 ressaltou que o individualismo é um dos maiores desafios que a Malha precisa superar atualmente. Ele afirmou que:

o outro lado do desafio pra mim é a forma de pensar do pequeno empreendedor de moda hoje, que ainda é muito individualista, ainda é muito exclusivista, ainda é muito pouco colaborativo, muito pouco voltado pra essa nova forma de fazer... até menos do que as grandes empresas. O que é curioso... (...) e é assim nos outros mercados criativos que a gente atua no Templo, mas não é assim na moda.

A mesma percepção foi reforçada pelo entrevistado 2, que relatou:

Então, isso foi a segunda parte que mais me impressionou negativamente assim... foi justamente essa falta de proatividade. Olhando de longe aqui, olhando no Instagram dos caras, tu chega lá, vai ter uma sala gigante, cheio de marca pilhada, trocando ideia, falando com fornecedor, fazendo colab, não sei o quê. Eu cheguei lá, a galera cada um no seu canto, trocando pouca ideia, parece que não fazendo questão de tá lá, daí pô!... justamente era esse momento, então, tipo assim, tem que entender que tinham marcas e marcas. Então eu logo saquei quem tinha a minha vibe, cheguei neles e chamei pra trocar uma ideia. Então eu achei que lá só teriam marcas do caralho!, eu ia admirar pra [...], só que não é. (...) Aí a Malha estimulava isso, eles pilhavam, mas era mais uma questão da galera das marcas. Não adianta, é o tipo da coisa, quando um não quer, dois não brigam, quando um não quer colaborar, dois não colaboram.

Ainda o entrevistado 2 afirmou que a organização dava espaço para que as marcas buscassem e sugerissem soluções colaborativas para os problemas comuns. Relatou que ele próprio se uniu a outros residentes, que como ele não tinham um espaço de trabalho fixo, e juntos alugaram um *container* onde montaram uma loja coletiva. Assim, estas marcas tinham um espaço fixo e aberto para vendas, onde cada dia uma marca era responsável por atender clientes e vender. Porém ele pontuou:

A Malha, eles... principalmente no conceito eles são totalmente colaborativos e tudo mais, porém eu acho que é um modelo muito beta o que eles fazem, que ao mesmo tempo que é uma parada colaborativa, tipo todo mundo tá lá investindo dinheiro, tempo, energia, então enfim... existem várias fagulhas que saem da Malha em relação com marcas, tanto que já foi a galera batendo boca no Facebook, tudo mais... Eu sempre tendo entender os dois lados, a Malha propõe várias questões, as marcas colocam várias questões também, mas o principal que a gente esquece... a Malha, de fato, ela levantou uma bandeira que não existia, tá? Então é natural que ela vá errar, vá pecar.

Ainda neste sentido, a entrevistada 3 afirmou:

o conceito é incrível... só que na prática não tá funcionando, então não tinha quase ninguém... às vezes eu ia pra lá tipo, eu não ia todo dia, mas ia às vezes 2, 3 vezes na semana, às vezes ia uma, e não tinha ninguém... Então assim, não tinha nem com quem você trocar, porque tem pouquíssimas pessoas lá... Então, às vezes, sem brincadeira, é inócuo... porque você fica lá e não tem o que deveria ter, que é troca, networking, troca de experiências... não tem, porque tá vazio, então não tem nem com quem.. (...) acho que as pessoas não aderem... eu acho que, talvez... não sei, tá, eu cheguei depois, muito depois... talvez as pessoas não acreditem mais.

Como referido no tópico anterior, em agosto de 2017 uma marca ex-residente do galpão fez um *post* em suas redes sociais denunciando que as relações dentro da organização não eram de fato colaborativas.

Figura 16 – *Post* Re-Roupa²⁹



Fonte: Página Re-Roupa no Facebook (2017)

A postagem teve grande repercussão na Internet na semana em que foi publicada, contabilizando mais de 900 reações, 250 comentários e 175 compartilhamentos. A grande maioria dos comentários parabenizou a iniciativa da marca de expor publicamente a situação. Um dos comentários afirma: “Você me representou! Não fomos as únicas a passar por esses abusos. É um ABSURDO essa falta de transparência. Só quem viveu isso sabe a relação abusiva que é!” (ANEXO II). O texto afirmava que

Colaboração não é produto, não é argumento de venda. Relações que priorizam o ganha ganha, onde haja uma preocupação genuína em fazer com que todos saiam ganhando são de fato colaborativas. Se a distribuição dos resultados de algo feito em conjunto favorecer mais a um do que ao outro, esta não é uma relação equilibrada. Isso para nós não é nada justo. É, de novo, mais do mesmo.

Percebe-se uma dificuldade em transpor o discurso para a atuação do dia a dia. Conforme o entrevistado 5, promover uma forma de trabalho horizontal e

²⁹ O conteúdo completo do *post*, bem como comentários, pode ser verificado no anexo II.

realmente colaborativa é um dos grandes desafios da Malha atualmente, segundo ele as relações colaborativas acontecem mais em parcerias ganha-ganha, ou seja, as pessoas se propõem a colaborar quando enxergam uma vantagem para si na troca.

Importante ressaltar que isso pressupõe um trabalho conjunto entre gestão e residentes, a fim de construir uma cultura de colaboração. Ainda, em todo o material coletado, em nenhum momento a organização se coloca como uma resposta pronta, ressaltando ser um movimento em direção a um futuro desejado. É, em verdade, um processo de inovação social que precisa ser projetado de forma conjunta, a fim de criar soluções e estabelecer novos modelos de pensar e agir realmente colaborativos.

Nesse sentido, o entrevistado 1 referiu que as grandes empresas que trabalham atualmente em parcerias com a Malha atuam de forma mais colaborativa do que as pequenas. Com a C&A e o Instituto C&A, por exemplo, a Malha trabalha em três projetos. O primeiro visa desenvolver um polo de *upcycling*, os detalhes deste trabalho ainda são confidenciais. O segundo é o desenvolvimento de uma série de *reports* de tendências desenvolvidos conjuntamente, e que são apresentados no galpão e ficam disponíveis para *download* no *site* da organização, sob licença *creative commons*. No terceiro, a C&A selecionou, através de um edital aberto, 10 pequenas marcas para serem incubadas na Malha durante 10 meses. No *site* da Malha, além dos *reports*, constam algumas informações sobre a parceria,

A C&A, o Instituto C&A e a Malha são parceiros em um projeto que propõe novas formas de organizar, produzir e consumir moda em busca de um futuro mais sustentável e colaborativo. Estamos compartilhando valores e unindo esforços na busca por inovações que gerem um impacto positivo. A parceria atua em diferentes frentes para incentivar transformações na forma de produzir e entender a Moda. Porque é por dentro que começamos a mudar o mercado. (MALHA, 2017)

Figura 17 – Matéria do Modices sobre Malha + C&A



Fonte: Modices (2016)

A parceria com a C&A e Instituto C&A foi destaque nos meios de comunicação, entre eles blogs como o Modices, que conta com mais de 156 mil fãs no Facebook. A iniciativa ainda promove quatro cursos com temas relacionados à sustentabilidade, disponibilizando 100 bolsas de estudo. Dois cursos aconteceram em 2017, e dois estão previstos para 2018, os temas são: Moda + Sustentabilidade, Moda + Gênero, Moda + Tecnologia e Moda + Novos Modelos de Consumo.

Outra parceria desenvolvida nesse sentido foi com a Reserva e revista GQ, que promoveram um concurso para selecionar duas marcas para receberem mentorias, ficarem incubadas na Malha e desenvolverem uma coleção em parceria com a Reserva. Sobre o concurso, a organização descreve:

Nossos parceiros da GQ e da Reserva vão desenvolver, junto com 02 marcas incubadas, uma coleção que será vendida nas lojas da Reserva. Durante 05 meses, os incubados vão ter mentorias com especialistas da Reserva, da GQ e da Malha, bolsas na nossa Escola, tempo de produção na Cofábrica e mais todos os benefícios de fazer parte da nossa rede de residentes. Queremos unir esforços na busca por uma moda mais inovadora e alavancar os novos criativos entrando no mercado. (MALHA, 2017)

No que diz respeito às pequenas empresas, a entrevistada 6 referiu que a Malha está trabalhando no desenvolvimento de uma coleção colaborativa com algumas marcas residentes. Para este projeto será definido um tema de coleção e cada marca desenvolverá algumas peças que expressem a sua identidade, dentro do tema, a coleção deve ser apresentada em um evento no Rio de Janeiro. Também é feita uma reunião mensal, chamada GT, com objetivo de desenvolver um projeto colaborativo.

Percebe-se, assim, que existe um esforço da organização para incentivar e criar parcerias, porém, não existem processos mais estruturados que possam facilitar que isto aconteça, principalmente no que diz respeito às marcas residentes pequenas. Neste ponto existe uma oportunidade para o *design* estratégico atuar como um facilitador destes processos, auxiliando na conversa entre os atores.

4.3 A Malha como Ponto Focal

Ao analisar a Malha a partir da perspectiva de Watters-Lynch e Potts (2016) de pontos focais, pode-se perceber que ela atende a alguns critérios estabelecidos pelos autores:

- 1) Ter um nicho definido e reconhecido, para que os interessados compreendam que tipo de profissionais/soluções possam ser encontrados naquele espaço;
- 2) Ser um tipo de clube, com regras definidas, e uma série de recursos comuns;
- 3) Ser um espaço aonde se criam parcerias, contratos, novos empreendimentos, etc., que, assim que estiverem mais bem desenvolvidos, vão sair daquele espaço para atuar sozinhos;
- 4) Ter um custo e algum nível de exclusividade, para gerar valor, e ainda diferenciar/selecionar os profissionais e empresas que vão fazer parte do espaço.

A organização tem um nicho bem definido e reconhecido, é um espaço totalmente focado em moda, que faz interface com outros nichos afins, como arte, arquitetura e beleza. Estas interfaces podem ser percebidas principalmente através dos eventos que o galpão sedia referidos anteriormente, como o Malha de Portas

Abertas: Grafitando e o Arte Indígena: Tradição E Inovação Como Forma De (re)Existência.

Pela própria seleção de marcas residentes, eventos e o discurso nas redes sociais, pode-se perceber que, além do foco em moda, a organização atua em um nicho de moda voltado para a sustentabilidade. Essa referência pode ser observada na fala dos entrevistados, bem como nas matérias apresentadas que destacam a questão. Para a teoria dos pontos focais, essa identificação é essencial para que seja claro o que pode se encontrar naquele espaço, neste sentido, a Malha enfrenta um desafio hoje, citado pelo entrevistado 5, que é recuperar a credibilidade abalada por algumas denúncias e desentendimentos já comentados nos tópicos anteriores.

Em relação ao funcionamento como “clube”, a Malha tem regras, principalmente de horários de funcionamento. A gestão é feita por uma equipe da organização (em que pese os residentes sejam consultados). Também existem diversos espaços de uso comum, como a cozinha, o *cosewing*, o laboratório de fotografia e os espaços de convivência.

A seleção das marcas residentes também segue alguns critérios estabelecidos, como referido anteriormente. A curadoria feita observa critérios de sustentabilidade (ambiental e social) da produção, comércio justo e principalmente da propensão a trabalhar de forma colaborativa. Das empresas residentes, várias trabalham com propostas de *upcycling* ou utilização de materiais de menor impacto, além de valorização da mão de obra. Outro ponto em comum entre os entrevistados é a vontade de criar algo com *propósito* quando empreenderam, e se percebeu que existia um componente ideológico muito forte entre todos que faziam parte do galpão.

Além da seleção, as marcas têm um custo mensal de aluguel do espaço. Na perspectiva dos pontos focais essa exclusividade é positiva, na medida em que cria uma diferenciação e gera valor para quem pode fazer parte do espaço. Ainda conforme esta teoria, a exclusividade do espaço cria um sentimento de confiança para quem busca os serviços destas empresas e profissionais, já que são validados pela organização.

Entretanto, se pode argumentar que os valores estão acima da realidade viável do pequeno empreendedor. O alto custo de participação foi um ponto comentado por todos os entrevistados, que referiram ser muito difícil para uma empresa pequena e iniciante arcar com uma despesa fixa tão elevada. A fim de viabilizar os custos dos

residentes, conforme a entrevistada 6, a Malha busca parcerias com grandes empresas que tenham interesse em patrocinar a incubação destas marcas.

Além das pequenas marcas residentes, existem projetos em curso que envolvem empresas globais como Nike, C&A e Reserva, que buscam se reposicionar e rever seus processos para atuarem de forma mais sustentável. Estes projetos ainda auxiliam a viabilizar que pequenas empresas tenham um custo mais acessível de participação, ou até mesmo gratuito, através de iniciativas de incubação.

Nesse sentido, um dos entrevistados relatou que a sua participação na Malha aconteceu por ter vencido um concurso promovido pela Reserva, aonde um dos prêmios era um período de incubação e mentoria na Malha. Em que pese neste caso a organização não fosse a promotora do concurso, atuou como ponto comum para as empresas se reunirem e desenvolverem um outro projeto em colaboração que também fazia parte do prêmio.

O pouco tempo de existência da Malha dificulta a análise sobre o sucesso das empresas e parcerias que se formam lá dentro. Um dos entrevistados citou a criação de uma loja coletiva com outros residentes dentro da Malha, para que todos tivessem um espaço de venda. Ainda existem os projetos de incubação que estão em curso, conforme já referido.

Ao se apresentar, a organização se coloca assim:

Malha é uma plataforma para o ecossistema da moda que conecta criadores, empreendedores, produtores, fornecedores e consumidores pela construção de uma moda sustentável, colaborativa, local e independente. (...) Aqui desenvolvemos novas experiências de consumo, incubamos projetos e desenhamos o futuro da moda. (MALHA, 2016)

Pode-se perceber que ela pretende ser um espaço facilitador para a conexão entre diferentes atores do ecossistema de moda dispostos a repensar a forma de produzir e consumir a moda. Porém, mesmo tendo como parte da sua missão atuar como plataforma facilitadora, um aspecto importante colocado por Watters-Lynch e Potts (2016) nos pontos focais que precisa ser reforçado pela Malha é a confiança. O ponto focal deve ser um espaço de referência e com credibilidade suficiente para que esta seja “transferida” para os seus residentes.

Como referido anteriormente, a saída de algumas empresas residentes que estavam na origem do projeto, ocasionada por desentendimentos e questões de infraestrutura, abalaram a credibilidade da Malha perante uma parte do mercado.

Outras questões podem ser apontadas neste sentido, como a repercussão do *post* Re-Roupa e a saída de um dos sócios, que também teve grande repercussão nas redes sociais.

Mesmo com esses pontos, a Malha se mantém como uma referência no que diz respeito à moda e inovação para a sustentabilidade. Pode-se perceber isso através das matérias já citadas, bem como das parcerias e convites de *shoppings centers* e grandes empresas para projetos de cocriação. Portanto, a credibilidade é um ponto que deve ser constantemente observado e reforçado, de forma a evitar o enfraquecimento da marca.

Assim, em razão do pouco tempo de atuação e alguns desafios que devem ser superados, pode-se caracterizar a Malha como um ponto focal em desenvolvimento. Uma avaliação definitiva neste sentido só será possível quando os resultados dos projetos e empresas oriundas de lá puderem ser mais bem quantificados

4.4 A Malha como Inovação Social

No tópico 2.1.1 ficou definido que a inovação social é um “processo coletivo de construção de soluções para necessidades sociais, que resultam em uma descontinuidade do sistema gerando novas práticas e modelos sociais”. Sendo assim, a própria formação do movimento dos *coworkings* pode ser tratada como um caso de inovação social, tanto pelos benefícios de acesso a recursos por valores acessíveis para pequenos empreendedores, quanto pela troca de conhecimento e pela mudança de mentalidade decorrente deste processo, para uma cultura de colaboração e não só de competição.

Conforme apresentado no item 2.1.1, Cajaiba-Santana (2014) elenca três características das inovações sociais: imaterialidade, foco na construção de soluções e mudanças sociais.

Todos os entrevistados afirmaram que o modelo da Malha é único no mundo, e que ela se propôs a pensar e fazer moda de uma forma diferente do modelo dominante até aquele momento, ou seja, a partir de propostas de comércio justo, movimento *maker* e do *slow fashion*. Sobre a contribuição da Malha para o ecossistema da moda, o entrevistado 1 referiu que:

eu acho que a Malha veio... transformou muito o pensamento de quem tá no topo das grandes empresas de moda, no entendimento que eles precisam sim... ou sim olhar pra sustentabilidade social, ambiental, cultural e econômica como algo de que depende a sobrevivência do negócio. (...) inclusive os grandes grupos de shopping, todos eles já procuraram a Malha pra discutir novas formas de consumo, pra discutir essa transição, e nesse sentido eu acho que é um impacto bastante grande... É, também, acho que do lado das pequenas empresas tem um impacto de trazer uma crença de que é possível ter sucesso nesse mercado e transformar esse mercado a partir dessas perspectivas.

No mesmo sentido, o entrevistado 2:

eu acho que o principal legado dela, que vai ser eterno, é que o que a Malha é não existe no mundo, em termos de conceito. Existem projetos semelhantes, mas nenhum no formato que a Malha opera. E, por serem pioneiros em levantar uma bandeira que é necessária, de uma forma que pra mim é o ideal, que é unir grandes e pequenas marcas. Então, essa troca, ela é cada vez mais necessária, e as grandes marcas já tão se dando conta que tipo: “Cara, precisamos aprender como é que os pequenos tão fazendo algumas coisas que a gente não sabe fazer.” – e unir o poder deles ao nosso, de ter know how, de ter uma estrutura, né. Eu acho que o principal é isso, que a Malha é um pouco do coworking, um pouco de faculdade, é um shopping, é uma academia de moda, tem uma cofábrica, enfim... em termos de conceito ela é linda.

E ainda a publicação da Revista *Elle* ressalta:

Na Malha, a sensação é de que o mundo está em ebulição – mas ao invés de barrar a entrada de quem questiona o que é moda hoje, transforma os visitantes em catalisadores, principalmente através do diálogo e da troca. (ELLE, 2016)

O entrevistado 4 também destacou a atenção direcionada para a questão da sustentabilidade na moda, que foi amplamente divulgada nas matérias relativas ao espaço e em diversos eventos que aconteceram lá. Porém ressaltou que, embora tenha-se gerado a discussão, o mercado ainda não favorece, segundo ele, “*as pessoas gostam, elas curtem o que é postado, mas elas não estão aptas a pagar mais caro e comprar, sabe? Então... uma coisa que é o legal, as pessoas admirarem isso, outra coisa é ter o mercado consumidor pra isso*”.

Analisando a Malha a partir da perspectiva de Ouden (2012) sobre inovações significativas, podem-se observar os benefícios que a organização gera para cada nível: usuário, organização, ecossistema e sociedade.

Quadro 4 – Inovações Significativas na Malha

Categorias	Ações
Usuário	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a recursos e materiais - “Aval” da empresa - Divulgação e visibilidade na mídia - Participação em eventos/espços de venda inacessíveis de outra forma (em razão do alto custo de participação individual, ex: loja em <i>shopping</i>)
Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia espontânea - Espaço de referência sobre moda sustentável e colaboração em moda
Ecossistema	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque para a discussão acerca do impacto da moda (sustentabilidade) e caminhos possíveis
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da consciência coletiva sobre o impacto da indústria da moda na sociedade e no meio ambiente

Fonte: Desenvolvido pela autora

Voltando ao conceito estabelecido de que uma inovação social é um “processo coletivo de construção de soluções para necessidades sociais, que resultam em uma descontinuidade do sistema gerando novas práticas e modelos sociais”, podem-se destacar alguns pontos que permitem perceber a Malha como tal.

A criação da Malha foi um processo coletivo. Como relatado no tópico 4.1.1, ela surgiu a partir de uma série de reuniões (mais de 45 encontros) de cocriação, por onde passaram mais de 300 pessoas. Destes encontros participaram diversos profissionais e empresários do mercado, e foi onde os cofundadores se aproximaram.

O objetivo desses encontros era de construir uma solução para uma necessidade social de repensar a indústria da moda. As reuniões começaram em razão do entendimento de que era necessário desenvolver uma forma de articular o ecossistema de moda, a partir de um modelo colaborativo, para criar um “movimento pela moda sustentável, uma moda colaborativa e independente” (entrevistado 1).

Por sua vez, no que diz respeito a representar uma descontinuidade no sistema, a Malha, por um lado, se aproximada proposta dos *fablabs*, no sentido de ser um espaço que permite a criação e confecção dos produtos no mesmo espaço. Ainda, ela atua como uma plataforma que incentiva e permite a aproximação de pequenas e grandes empresas para que trabalhem de forma colaborativa. Como referiram os entrevistados 1, 3 e 4, ela oportuniza uma aproximação entre grandes e pequenas empresas para que um busque o que o outro tem a oferecer: a agilidade e criatividade das pequenas e a estrutura das grandes. No ecossistema de moda esse modelo é novo, como reforçaram os entrevistados, matérias citadas e depoimentos nas redes sociais.

Powel, e Grodal (2007) ressaltam que os relacionamentos interorganizacionais podem gerar diversos benefícios, entre eles a difusão da informação, o compartilhamento de recursos, o acesso a equipamentos especiais e o aprendizado compartilhado.

Ao atuar como a plataforma facilitadora desses encontros, a Malha abre caminho para a construção coletiva de conhecimento e do novo pensamento em moda que ela própria busca promover. Assim, a Malha gera conhecimento, que é influenciado por residentes e organizações parceiras, e, a partir deste conhecimento gerado, ela também influencia estes atores, gerando diversas oportunidades para a inovação.

Importante lembrar que a organização ainda enfrenta grandes dificuldades para promover um comportamento colaborativo entre os residentes. Além de ser um ponto crítico hoje reparar os danos à credibilidade da organização, para que possa de fato ser referência em moda, colaboração e sustentabilidade.

A referência de que grandes grupos de *shopping* e empresas estabelecidas procuram a Malha para repensar seus modelos também é bastante representativa. Estes movimentos são indicadores de possíveis novos modelos de consumo e de atuação que estão emergindo, principalmente voltados para a sustentabilidade.

Embora não seja um objetivo único, pela própria característica das empresas e pessoas envolvidas com a Malha, que na maioria têm propostas de sustentabilidade e novas formas de produção e consumo, é natural que dali se busque criar novos modelos neste sentido. Entretanto inovações tecnológicas e de processos, sem uma finalidade ambiental ou social direta, também são incentivadas. Assim, se podem entender a sustentabilidade e a inovação social na Malha a partir da perspectiva de

Manzini, como um metaobjetivo colocado a cada decisão, mesmo quando não está diretamente relacionado ao objetivo final.

Considerando a organização a partir da perspectiva de Manzini como uma descontinuidade local, como referiu o entrevistado 2, a Malha representa uma movimentação em direção a uma nova maneira de pensar, porém “*é um momento de transição, nada tá pronto ainda... as pessoas não tão prontas pra consumir de formas mais conscientes, enfim, é todo um processo*”. Esta incompatibilidade entre “*a nova forma de produzir e consumir moda*” e a situação social atual explica as dificuldades do espaço em relação à sua própria sustentabilidade financeira.

Sendo assim, pode-se afirmar que a Malha é uma inovação social na sua forma de atuação. Entretanto, a organização se propõe a ser mais que isso, um movimento por uma nova moda, este seria um segundo processo de inovação social que ainda não pode ser avaliado pelo curto tempo de existência do projeto e também por alguns desafios que ela enfrenta.

A Malha representa um caminho de quebra na lógica dominante, porém ainda enfrenta dificuldades práticas para definir qual seria esse novo modelo e como viabilizá-lo na prática. Considerando que o *design* estratégico opera em nível de processos para construir e viabilizar visões (cenários) de um futuro melhor, os desafios que a organização enfrenta atualmente são pontos de oportunidade para a inovação através do *design*.

4.5 Pontos de Atenção

Com pouco mais de um ano de atuação a Malha passou por um processo de evolução.

No seu manifesto (figura 4) a organização já afirmava “ser sustentável é uma questão de sobrevivência e não de opinião”. Porém, como exposto, o discurso foi ambicioso demais para a realidade da indústria e do mercado. Principalmente no que diz respeito às questões ambientais, atualmente é impossível produzir um produto 100% sustentável (que não resulte em nenhum prejuízo para o meio ambiente). De um lado ainda não existe uma tecnologia suficiente para tanto, e de outro o que está disponível no mercado aumenta os custos do produto tornando-o menos atrativo para os consumidores que recém começam a desenvolver uma consciência crítica sobre estas questões.

O foco na colaboração e na sustentabilidade na moda foram os aspectos mais destacados na fase inicial do projeto, o que levou uma parte do mercado a perceber o espaço como uma “salvação”, um lugar que iria dar respostas para os problemas que a indústria da moda enfrenta nos últimos anos (impactos ambientais, denúncias de trabalho escravo, consumo excessivo, etc). Como foi extensamente afirmado pelos entrevistados, e reforçado pelos materiais levantados, o conceito e a proposta eram ótimos, porém se percebeu que a prática não era tão simples.

Como foi relatado pela entrevistada 6, essa avaliação foi feita dentro da organização o que motivou uma reavaliação do posicionamento da organização, que passou a ter como foco principal questões sociais e culturais. Entretanto, esta mudança não foi tão veiculada quanto haviam sido as questões ambientais, e com isso a postagem do Re-Roupa adquiriu grande repercussão, levando centenas de pessoas a compartilharem e comentarem, inclusive gerando novos relatos de ex-residentes insatisfeitos (apêndice I).

Transparência não é sobre escolher as informações que passam a versão mais bonita pra contar. Ou abre-se o jogo todo ou melhor assumir que a transparência não é prioridade. Ao omitir o lado que aponta para necessidade de melhorias, passa-se a imagem de que está tudo bem quando não está. Isso gera um sem fim de pessoas que criam referências com base em imagem de algo que não existe de verdade. (APÊNDICE I)

Desta questão fica clara a importância que a transparência tem para a afirmação de um *coworking* como um espaço de encontro (ou ponto focal), tanto no que diz respeito a aspectos positivos, mas principalmente os negativos.

Como referido por Manzini (2008) as inovações sociais são processos de aprendizagem contínua, e não pretendem ser uma solução única ou mesmo perfeita. Assim, como pode ser observado no caso apresentado, com o desdobramento dos processos pode se perceber que a solução apresentada até então não era a melhor, e se optar por seguir outro caminho. Porém, estas mudanças de rumo devem ser externalizadas de forma que mesmo quem não faz parte da organização compreenda as motivações e consequências.

No mesmo sentido, basear o discurso de uma organização em questões de “sustentabilidade”³⁰ ambiental também é um ponto de atenção. Como já referido, ainda

³⁰ A expressão “sustentabilidade” aqui foi usada para se referir apenas à questão ambiental por ser a forma que muitas empresas abordam em seus discursos, afirmando serem “sustentáveis” mesmo sem

não é viável produzir um produto 100% sustentável assim, utilizar a sustentabilidade como argumento pode causar problemas de credibilidade para a organização. Isto não significa dizer que as questões ambientais deixam de ser uma preocupação, porém, como referido por Manzini (2008), elas devem ser um metaobjetivo geral, e não uma área específica do pensamento ou um argumento de venda.

Desde a origem a Malha se propôs a repensar o futuro da moda. Quando se pensa a indústria de moda em direção à sustentabilidade existem algumas etapas que devem ser observadas:

- A diminuição do impacto ambiental dos produtos propriamente ditos – desenvolvimento de novas tecnologias, materiais, processos de tingimento, etc. Este ponto tem a ver com questões de ecodesign, e como discutido durante a revisão de literatura deve ser um ponto de atenção em cada etapa de projeto (ainda dentro da proposta de ser um metaobjetivo geral).
- O desenvolvimento de novos modelos de negócios que privilegiem uma relação diferente com as roupas, e que privilegiem o acesso à posse, o reaproveitamento à nova produção. Aqui se destacam as propostas de sistemas produto-serviço que atendam à esta demanda. Ainda, como visto, o sistema de acesso à produtos e experiências, nem sempre conduz à uma solução de fato mais sustentável, apresentando em muitos casos um efeito *boomerang* de aumento do consumo. No que diz respeito à moda, os sistemas podem seguir incentivando a efemeridade, e a necessidade de consumir cada vez mais. Também são propostas de soluções válidas, que devem ser testadas e avaliadas a cada caso.
- Uma revisão do modelo de bem-estar dominante, onde o consumo é utilizado de forma a suprir carências e frustrações. Nesta etapa se repensa o que a moda representa para as pessoas, bem como a relação que o consumo de moda tem com o bem-estar momentâneo delas. Seguindo o entendimento de Manzini (2008) esta seria a única solução real para os problemas de sustentabilidade, já que presume uma diminuição do consumo e da produção (aliada aos aspectos anteriores,

observar as questões sociais e econômicas, e nem mesmo um impacto ambiental zero. A melhor expressão neste caso seria “produtos de menor impacto ambiental” e não “produtos sustentáveis”.

de melhorias de projeto e de sistemas). Este ponto abrange questões de mudanças de comportamento e de modo de pensar, inovações sociais.

Com a reestruturação, a Malha passou a ter uma atuação voltada principalmente para questões sociais e culturais, da “*moda como expressão do self*” (Entrevistada 2). Assim, passou a utilizar a moda de acordo com seu segundo entendimento, conforme entendido por Godart (2010), como mudanças sociais e representação de identidade e de formas de pensar. É a moda que ao mesmo tempo representa e influencia comportamentos e culturas.

Para atingir pensar, projetar e construir os novos comportamentos, a Malha utiliza a escola, os debates e a troca de conhecimento para buscar uma construção coletiva. Aqui um segundo ponto de atenção pode ser destacado, a construção de uma mentalidade colaborativa entre os residentes do espaço, e a propagação desta cultura para além do *coworking*. Mais do que um espaço físico favorável, a colaboração se cria a partir de relações de confiança e também de percepção de ganho individual. Assim, a colaboração deve ser pensada de forma que em um primeiro momento os envolvidos percebam os ganhos individuais com aquela relação, para organicamente desenvolverem a confiança.

A partir de todo o exposto são três as características elencadas para que um *coworking* possa atuar como pontos focais para o desenvolvimento de uma nova indústria de moda com foco em sustentabilidade: transparência nos processos e decisões, incentivo e promoção da colaboração através de parcerias com ganhos individuais e construção da confiança e objetivo final de repensar e projetar novos modelos de bem-estar.

4.6 O Fim do Galpão

Em abril de 2018, quando esta pesquisa estava sendo finalizada, o galpão da Malha fechou as portas com a proposta de seguir a atuação da organização como movimento, organizando participações coletivas em eventos, curso, e outras ações. Este acontecimento reforça a importância dos pontos de atenção citados no tópico anterior.

Embora pretenda seguir a atuação como movimento, as questões de falta de infraestrutura adequada para os residentes e enfraquecimento da imagem da organização perante o mercado foram decisivas para o fim do galpão.

Atualmente a Malha busca se recriar, sem o apoio do espaço físico do *coworking*, deixando assim de ser um para se basear mais na proposta de ser um movimento colaborativo. Neste novo momento, parece que os valores apontados anteriormente serão de maior impacto ainda pois, sem o espaço físico, a organização perde a referência mais tangível que tinha e passa a se apresentar mais como uma ideia que precisa de muita credibilidade para ter sucesso.

4.7 Proposição de Cenários

Com base no exposto anteriormente, pode se perceber que os *coworkings* podem atuar como espaço de fomento à inovação em produtos e modelos com foco em sustentabilidade, pontos focais. A série de desafios que a moda enfrenta para se tornar uma indústria de menor impacto passam por diversos aspectos, desde o desenvolvimento de matérias primas, passando pelas relações de trabalho até mesmo o próprio sistema de consumo de moda, que hoje ainda incentiva a efemeridade.

Ao ser percebido como um ponto focal, de conexão entre diversos atores interessados neste mesmo processo, em um ambiente com recursos necessários à inovação (acesso à materiais, tecnologia, conhecimento, etc...), o *coworking* atua como uma plataforma facilitadora do desenvolvimento de novas soluções para a moda. Entretanto, existem uma série de desafios que a organização precisa enfrentar a fim de viabilizar e fortalecer o seu papel neste cenário.

A construção de um DOS busca responder ao questionamento de “como seria o mundo se ...? ”. Com base nas informações coletadas neste trabalho, foi desenvolvido um cenário de exploração de possibilidades que pretende responder à questão “como seria o mundo se os *coworkings* atuassem como pontos focais do campo da moda, de forma a fomentar a inovação social e a sustentabilidade? ”.

A partir dos relatos dos entrevistados, residentes e ex-residentes da Malha, percebe-se que todos têm um ponto em comum quando dizem que começaram seus negócios para ter algo com propósito. Cada um com suas características, mas todos buscam dar um sentido maior do que a simples venda de produtos. De quatro marcas entrevistadas, apenas uma não tem um objetivo específico ligado à sustentabilidade, as outras quatro trabalham com questões ambientais (tecidos de menor impacto, *upcycling*) ou sociais (empoderamento de comunidades carentes, mão de obra bem remunerada, comércio justo).

As grandes empresas que buscam a Malha para parcerias também têm em seus discursos uma orientação de repensar suas formas de produção e consumo em direção à sustentabilidade. E a conexão entre grandes e pequenas empresas foi um dos aspectos destacados pelos entrevistados como positivo, de forma que um supra as dificuldades do outro.

Para além das questões ambientais e sociais, a grande preocupação tanto da Malha quanto dos residentes tem a ver com a questão da sustentabilidade econômica dos negócios.

Assim, o cenário foi construído com base nestas informações coletadas, e orientado pelos direcionamentos definidos no tópico anterior: transparência nos processos e decisões, incentivo e promoção da colaboração através de parcerias com ganhos individuais e construção da confiança e objetivo final de repensar e projetar novos modelos de bem-estar.

A fim de atingir o cenário desejado diversos atores são envolvidos direta e indiretamente no processo. Cada um deles apresenta uma série de pontos fortes e fracos, que foram observados ao decorrer desta pesquisa.

- Equipe de gestão: enfrenta os dois maiores desafios da organização, viabilizar financeiramente o espaço e promover a colaboração entre os residentes. Tem uma estrutura de comunicação e relacionamento com a mídia bem organizada, são proativos e acessíveis.
- Pequenas empresas residentes: enfrentam principalmente a falta de recursos financeiros e humanos para desenvolver o seu negócio. Se propõem a trabalhar de forma colaborativa, desde que consigam perceber um ganho a curto ou médio prazo, a fim de se manterem viáveis. São negócios que surgem principalmente de uma vontade pessoal do fundador (geralmente uma ou duas pessoas) de criar algo com “propósito”, e precisam de orientação e apoio de forma a estruturar de forma sólida este propósito em um negócio viável.
- Grandes empresas: tem uma reputação já bem estabelecida e recursos financeiros e humanos disponíveis. Podem trabalhar com projetos que visam resultados a longo prazo, e tem uma dificuldade maior de se adaptar a mudanças rápidas em razão da grande estrutura e burocracia dos processos internos.

Durante a pesquisa alguns pontos de atenção foram identificados:

- Questões de infraestrutura básica de trabalho;
- Formas mais eficientes de engajar os residentes em projetos colaborativos, através da percepção de ganho a curto e médio prazo;
- Credibilidade da organização, alinhamento da prática ao discurso.

A fim de desenvolver o cenário também é necessário estabelecer um conjunto de objetivos e intenções que sejam comuns a todos os envolvidos. A partir das entrevistas realizadas bem como da análise dos dados secundários disponíveis, foram elencados alguns objetivos comuns que posteriormente foram analisados e validados pelos entrevistados.

- Desenvolver a eco eficiência dos materiais e formas de produção;
- Empoderar comunidades e minorias;
- Repensar a forma de consumo de moda.

Outro aspecto que orienta a construção do cenário são as macrotendências de comportamento. Na Malha são cinco: *lowsumerism*, comércio justo, produção local e independente, colaboração e *maker*.

O cenário projetado teve como horizonte de tempo o ano de 2030. Foi definido este prazo com base na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável proposta pela ONU (2015). O documento propões uma série de objetivos desde a redução dos impactos ambientais, o fim da fome, até o promoção da paz entre os povos e a prosperidade e realização pessoal dos indivíduos.

Por fim em adição ao cenário foram apresentadas sugestões de caminhos possíveis para viabilizá-lo.

Definidos os direcionamentos, passamos à descrição do cenário.

4.7.1 O mundo em 2030

Em 2030, o desenvolvimento tecnológico criou materiais com uma eficiência ambiental que torna o impacto do desenvolvimento de produtos próximo de zero. O *ecodesign* já foi amplamente difundido e a pesquisa para inovação em materiais e processos ecoeficientes de produção e reciclagem/reaproveitamento é regra. Os consumidores se dividem em dois grupos, de um lado os “minimalistas” que consomem o mínimo possível e se relacionam de forma duradoura com os bens. De outro lado, incentivados pela diminuição do impacto dos produtos, estão os “efêmeros” que buscam sempre novidades e lançamentos.

Como proposto por Toffler (1980 *apud* SPINUZZI, 2010), as relações de trabalho na indústria criativa se dão por projetos. A diminuição das vagas efetivas fez com que mais profissionais trabalhem de forma autônoma, e busquem nos *coworkings* um espaço de apoio para desenvolver parcerias e ter acesso a recursos para desenvolver projetos. Além das questões financeiras, as novas empresas têm um componente de realização pessoal, da busca por um propósito.

Embora tenha se atingido uma grande eficiência ambiental na indústria da moda, ela ainda gera grandes impactos gerados principalmente pelo grande consumo dos efêmeros. Este aspecto é um ponto de enorme preocupação para os profissionais da indústria, que se preocupam com os prejuízos gerados pela sua produção tanto do ponto de vista ambiental quanto do social, mas que ainda dependem da venda de produtos e do crescimento do consumo para se manterem como negócios viáveis.

Neste contexto, os *coworkings* se tornam pontos de encontro para profissionais de áreas afins. Nestes lugares as pessoas desenvolvem projetos em colaboração, buscam o desenvolvimento profissional e discutem e testam novos modelos de negócios mais próximos dos seus propósitos. A afinidade de direcionamento em prol da sustentabilidade faz dos espaços de *coworking* referências em inovação neste sentido.

A fim de incentivar o trabalho colaborativo os *coworkings* de moda se uniram em um grupo de trabalho que se reúne periodicamente para promover debates e fomentar os novos projetos residentes de cada um. Para marcar o início das atividades do grupo eles lançaram um manifesto.

O manifesto foi amplamente divulgado pelas redes sociais para conscientizar consumidores, e fortalecer o movimento. Dentro dos *coworkings* virou quadro:

Figura 18 - Manifesto nos *coworkings*

Fonte: Desenvolvido pela autora

Para viabilizar o cenário projetado, algumas ações foram desenvolvidas pelos *coworkings*:

Quadro 5 – Planos de ação

Objetivo	Serviço	Viabilidade Econômica
Transparência	Selo C – selo de transparência criado pela rede de <i>coworkings</i> .	Financiamento coletivo.

Social e Ambiental	Projeto “Viva uma Roupã”.	Patrocínio de empresas privadas.
Colaboração	Centro de colabs.	Participação nos lucros, ou orçamento por projeto como consultoria.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Importante ressaltar que todas as ações e serviços sugeridos devem se guiar pelos princípios da transparência e da colaboração, e terem como foco o desenvolvimento rumo à sustentabilidade, mesmo quando não colocados de forma explícita.

Os serviços descritos são propostas de projeto que visam alcançar os ideais colocados no manifesto dos *coworkings* através de uma construção coletiva e transparente em direção à sustentabilidade. Vamos detalhar cada um nos próximos tópicos.

4.7.1.1 Selo C

Com a evolução da tecnologia e difusão da internet, a verificação descentralizada de dados já é utilizada como forma de controle de transações financeiras, são os chamados *blockchains*³¹. O sistema é essencialmente uma forma de registro global, que armazena uma série de transações, que são validadas por outros indivíduos da rede, e assim passam a compor uma cadeia, fazendo parte da validação transação seguinte.

A proposta do Selo C seria de uma sistema que operasse na mesma lógica de *blockchains*, ou seja, um registro público online de diversas operações onde cada uma é validada de forma descentralizada pela própria rede. O sistema seria uma forma de validação das ações desenvolvidas por cada empresa da rede, com foco em inovações em direção à sustentabilidade.

A empresa teria que cadastrar de forma anônima a inovação proposta e seus benefícios, esta informação seria verificada por outros membros da rede e, sendo aprovada, iria para um registro aberto (aí não mais anônimo) que poderia ser verificado por qualquer pessoa.

³¹ A “cadeia de blocos” é uma rede de registro de transações, onde a validação de uma transação está ligada à anterior, de forma que para se alterar ou apagar uma teria que fazer o mesmo com todas as transações anteriores. É o formato utilizado para validação das transações de *bitcoins*, por exemplo.

Por ser uma iniciativa de transparência, o desenvolvimento da rede poderia acontecer através de algum tipo de financiamento também descentralizado, como os *crowdfundings*, de forma que não existisse um “dono” da rede. O objetivo deste serviço é de fortalecer as marcas que tem ações em prol da sustentabilidade, dando mais credibilidade as ações através do processo de validação externo.

4.7.1.2 Viva Roupa

A revalorização dos espaços coletivos e dos bens comuns é um ponto destacado por Manzini (2008) como importante para a construção de uma nova noção de bem estar não mais ligada ao consumo de produtos.

A proposta do projeto Viva Roupa se dá neste sentido da busca de uma conscientização dos consumidores sobre a importância e benefícios do tempo contemplativo e dos bens comuns (MANZINI, 2008), de forma a fazê-los repensar as suas escolhas de consumo e de bem-estar. O projeto é desenvolvido localmente por cada *coworking* fazendo a correlação do valor de uma peça e de uma experiência que a pessoa poderia optar com a mesma quantia, valorizando sempre os espaços comuns. Ex: No Rio de Janeiro, ao invés de comprar uma blusa de R\$50,00 a pessoa poderia ir de metrô à praia com mais um amigo, tomar dois mates, um biscoito Globo, sair no fim do dia e tomar dois chopps na orla.

O projeto poderia ser financiado na forma de patrocínios por empresas de moda interessadas em repensar o consumo, bem como por empresas de turismo e outros setores que poderiam divulgar serviços.

4.7.1.3 Centro de Colabs

O centro de *colabs* é uma ação pensada com a intenção de superar barreiras de desconfianças entre pessoas, de forma a facilitar a formação de parcerias e relações colaborativas. O centro teria um papel de validação das empresas envolvidas, bem como de mediador das negociações.

A atuação do centro seria na forma de uma equipe da gestão do *coworking* responsável por estudar e desenhar projetos colaborativos. A equipe deve conhecer as forças e fraquezas de cada marca residente e buscar formas de viabilizar parcerias entre elas. Uma vez firmada a parceria, a equipe dá suporte para a mediação de eventuais conflitos, desenvolvimento do projeto, etc.

Em todas as parcerias desenvolvidas entre micro e pequenas empresas residentes, o *coworking* tem direito à uma participação nos lucros do projeto. A equipe

também pode prestar serviço para empresas externas ao *coworking*, nestes casos é definido um valor pelo projeto, com base no tempo e recursos envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como um *coworking* de moda influencia o seu ecossistema e propor cenários orientados pelo design para que eles atuem como pontos focais na construção de uma nova indústria de moda com foco em sustentabilidade.

O estudo identificou e definiu os principais valores dos *coworkings*, que são colaboração, acessibilidade, sustentabilidade, abertura e comunidade. O primeiro objetivo, de identificar e definir o que são *coworkings* e seus valores principais, foi atendido através da revisão de literatura, e serviu como base de referência para caracterizar a Malha como tal posteriormente.

Ainda com base nas referências da literatura e principalmente no entendimento de Watters-Lynch e Potts (2016) percebeu-se que os *coworkings* são um espaço favorável para a inovação social, por abrigarem diversas empresas com objetivos semelhantes e ainda proverem recursos tecnológicos, de espaço e materiais. Mesmo enfrentando desafios financeiros e de uma cultura ainda muito individualista, os espaços criam condições favoráveis para que elas colaborem e desenvolvam novas soluções através de ambientes coletivos, reuniões de gestão, negociações coletivas com outras entidades (feiras, fornecedores, etc.).

Por sua vez o segundo objetivo, de identificar as práticas desenvolvidas pela Malha para promover a inovação e a sustentabilidade, foi atingido com o estudo de caso. Nos materiais secundários coletados bem como nas entrevistas, a sustentabilidade foi um ponto de destaque recorrente. A organização foi concebida, e teve grande parte da repercussão inicial após a sua inauguração, atrelada a ideias voltadas à sustentabilidade e à inovação (seja de modelo de negócio ou dos recursos tecnológicos disponíveis no espaço).

Em 2016 a organização passou por uma reestruturação, após entender que não seria possível naquele momento concretizar soluções para as questões ambientais da moda da forma que se imaginava até então. Assim, estas questões deixaram de terem tanto destaque também na comunicação, ficando como um metaobjetivo que dá norte às opções feitas pela Malha, enquanto questões sociais e culturais são trabalhadas de forma direta.

Embora as atividades no galpão tenham sido encerradas a organização segue sendo procurada por grandes empresas e redes varejistas que buscam repensar seus modelos para uma nova realidade de consumo mais consciente.

Neste sentido, podem ser citadas principalmente as parcerias com a C&A e Instituto C&A, que tem questões de sustentabilidade como foco principal), e as lojas *pop up* nos Shoppings Rio Design, que, além da loja coletiva, levaram diversas experiências e debates que buscavam a conscientização dos consumidores que frequentam estes locais.

Este papel pioneiro de chamar atenção da mídia e de muitos consumidores para a importância de se repensar a moda é um dos grandes legados da Malha, independente do caminho que a organização pretenda seguir. Embora seja recente a experiência da Malha demonstra o quanto é complexo se pensar sustentabilidade em moda bem como as grandes contradições do assunto. O tópico envolve diversos aspectos, desde tecnológicos até grandes mudanças de comportamento e de cultura, de questões de equilíbrio ambiental à geração de emprego e economia. Ainda envolve diversas questões pessoais, de expressão da identidade e de empoderamento.

O próprio encerramento do galpão, após críticas em relação à infraestrutura oferecida, a falta de transparência e de relações realmente colaborativas reforça as conclusões apresentadas neste trabalho. Os *coworkings* são mais do que espaços de compartilhamento de recursos, eles envolvem valores e uma cultura própria que, quando não se confirma no dia a dia, enfraquece a credibilidade do espaço inviabilizando a sua atuação como ponto focal.

O desalinhamento entre o que se propõe como uma moda sustentável e o que, de fato, é possível atualmente se atingir (por limitações tecnológicas e também de viabilidade financeira) abre espaço para críticas e desmerecimento das propostas. É possível se falar em um produto de menor impacto, mas não em moda sustentável, que presumiria atender 100% critérios ambientais, sociais e econômicos. Assim, sem perder de vista as questões ambientais, o papel social e cultural da moda se destaca, já que ela também produz cultura e influencia comportamentos, sendo veículo de representação de identidade individual e coletiva, como trabalhado pela Malha durante o ano de 2017.

É, de fato, um tópico de pesquisa muito rico e relevante, principalmente considerando que a pesquisa científica pode prover um olhar mais neutro e afastado das questões passionais que influenciam o julgamento das ações.

Outro ponto que ficou evidente é a importância de se desenvolver uma cultura/mentalidade real de colaboração. Embora muito se discuta e existam propostas de ações neste sentido, a prática ainda enfrenta muita resistência e é necessário projetar formas de incentivar isto. Em um primeiro momento as parcerias e a vontade de colaborar surgem principalmente de relações pessoais ou da percepção de ganhos de curto e médio prazo com aquela relação. Estas questões podem ser observadas no desenvolvimento de ações, como um primeiro estágio do processo de aprendizagem contínua rumo à uma cultura realmente colaborativa.

Por fim o último objetivo, de compreender como o *design* estratégico pode auxiliar nos processos para a difusão de uma cultura inovação social e sustentabilidade através dos *coworkings* de moda, foi atendido a partir da revisão teórica acerca do papel do design, bem como da proposição de um *Design Oriented Scenario*.

Através do cenário foi possível demonstrar o raciocínio abduutivo da pesquisa em design, partindo da pesquisa para propor soluções alternativas possíveis. Atuando como agente facilitador para a inovação social, o *design* busca atingir o seu próprio propósito de ser, conforme colocado exposto no item 2.1 do trabalho, de colaborar para a construção de uma nova civilização e melhorar a qualidade do mundo.

O cenário apresentado foi construído com base em todo o material coletado na pesquisa, e sugeriu uma visão de futuro possível bem como propôs serviços que os *coworkings* poderiam desenvolver para atingir esta visão. Nesta etapa fica clara a importância que o *design* pode ter na construção de um futuro sustentável, ajudando a estabelecer uma visão compartilhada e atuando para a comunidade como agente para a inovação social. A partir da compreensão desta visão podem ser tomadas decisões de projeto que visem atingi-la. Neste sentido foram propostos serviços que os *coworkings* podem prestar para atuarem como pontos focais fomentando e facilitando o debate e a criação de caminhos possíveis para a moda rumo à sustentabilidade, guiados por princípios de colaboração e transparência nas relações.

Por todo o exposto neste trabalho, podemos afirmar que os *coworkings* tem grande potencial para serem espaços de projeto e construção de futuros possíveis em direção à sustentabilidade, mesmo com os desafios que se apresentam. E o *design* para a inovação social e sustentabilidade pode atuar neste contexto trabalhando para a expansão de uma descontinuidade local promissora e contribuindo “para um mundo mais habitável, um mundo aonde seres humanos não apenas sobrevivam, mas

também possam expressar e expandir suas possibilidades culturais e espirituais” (MANZINI E CULLARS, 1992. ps. 5-6, tradução livre).

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do Setor**. Disponível em < <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor> >. Acesso em 02 de março de 2017.

BENTZ, Ione. **Inovação Cultural: conceituação e processualidade em busca de caminhos**. In: BENTZ, I., PARODE, F. (orgs.) *Ensaio de Inovação Cultural*, p. 15-35. Porto Alegre: Entremeios, 2012.

C-BASE. **Home**. < <https://www.c-base.org/> >. Acesso em 13 de outubro de 2017.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. **Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework**. *Technological Forecasting & Social Change*. V 82. p. 42-51. 2014.

CIPOLLA, Carla; MELO, Patricia; MANZINI, Ezio. **Collaborative Services in Informal Settlements: Social Innovation in a Pacified Favela in Rio de Janeiro**. In: NICHOLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (edit.) *New Frontiers in Social Innovation Research*, pp.128-143. Inglaterra: Palgrave Macmillan, 2015

CIPOLLA, Carla; MANZINI, Ezio. **Relational Services**. *Knowledge and Policy*. v. 22. p. 45-50. 2009.

COWORKING. **Home**. < www.coworking.org >. Acesso em 20 de fevereiro de 2017.

CRESSON, Edith; BANGEMANN, Martin. **Green Paper on Innovation**, European Commission, 1995.

COWORKING BRASIL. **Censo**. < <https://coworkingbrasil.org/> >. Acesso em 17 de outubro de 2017.

DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

DELANHESI, Rogério. **Bairro Moinhos de Vento: construindo identidades**. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2009.

DEN OUDEN, E. **Innovation Design**. Springer, 2012, XII.

DESERTI, Alesandro; RIZZO, Francesca. **Design and The Culture of Enterprises**. *Design Issues*: v.30 n.1, 2014.

DESKMAG. **More than one million people will work in coworking spaces in 2017**. Disponível em < <http://www.deskmag.com/en/the-complete-2017-coworking-forecast-more-than-one-million-people-work-from-14000-coworking-spaces-s> >. Acesso em 16 de abril de 2017.

_____. **The History of Coworking in a TimeLine**. Disponível em < <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline/2> > Acesso em 19 de julho de 2017.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES ARAÚJO, José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em Pesquisa Qualitativa**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em < <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859> >. Acesso em 05 de abril de 2017.

EDWARDS-SCHACHTER, Mónica; WALLACE, Matthew L. **'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. Technological Forecasting and Social Change**. Technological Forecasting and Social Change, 2017. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.03.012. Disponível em < https://www.researchgate.net/publication/315757282_ > . Acesso em 24 de julho de 2017.

ELLE. **Malha, a iniciativa carioca que reflete o novo momento da moda**. Disponível em: <http://elle.abril.com.br/moda/malha-a-iniciativa-carioca-que-reflete-o-novo-momento-da-moda/>. Acesso em 26 de janeiro de 2017.

FASHION REVOLUTION. **About**. 2016. Disponível em < www.fashionrevolution.org > . Acesso em 22 de julho de 2016

FFW. Galpão no Rio vira espaço de coworking e criação com foco em moda. Disponível em < <http://ffw.uol.com.br/noticias/moda/galpao-no-rio-vira-espaco-de-coworking-e-criacao-com-foco-em-moda/> >. Acesso em 26 de janeiro de 2017.

FRANZATO, Carlo; GAUDIO, Chiara del; BENTZ, Ione; PARODE, Fábio; BORBA, Gustavo Severo; FREIRE, Karine de Mello. **Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos**. In: FREIRE, K. (org.) Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social, p. 157-182. São Paulo: Kazuá, 2015.

GANDINI, Alessandro. **The rise of coworking spaces: A literature review**. Ephemera Journal. v. 15 n. 1., 2015, p. 193-205.

GODART, Frédéric. **Sociologia da Moda**. Tradução: Lea P. Zylberlicht. São Paulo: Editora Senac, 2010.

HINDRICHSON, Patricia Hartmann; FRANZATO, Carlo. **Design de Cenários: uma Tecnologia para Promover o Compartilhamento de Conhecimentos em Redes de Projeto**. Revista D. Porto Alegre, n. 4, p. 155-168, 2012.

HOCHSCHULE für Gestaltung Ulm (Alemanha). In: ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileiras. São Paulo: Itaú Cultural, 2018. Disponível em: <<http://enciclopedia.itaucultural.org.br/instituicao372976/hochschule-fuer-gestaltung-ulm-alemanha>>. Acesso em: 19 de Fev. 2018. Verbete da Enciclopédia. ISBN: 978-85-7979-060-7

KLEIN, Mark; SAYAMA, Hiroki; FARATIN, Peyman; BAR-YAM, Yaneer. **What Complex Systems Research Can Teach Us About Collaborative Design**. Londres: 2001. Disponível em <

<http://harvey.binghamton.edu/~sayama/papers/cscwd-01.pdf> >. Acesso em 23 de agosto de 2017.

MALHA. **Site da Organização**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em < www.malha.cc >. Acesso em 25 de outubro de 2016.

_____. **Fanpage da Organização**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em < www.facebook.com/malhacc >. Acesso em 25 de outubro de 2017.

MANZINI, Ezio. **Design para a Inovação Social e Sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Tradução: Carla Cipolla. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio; CULLARS, John. **Prometheus of the Everyday: The Ecology of the Artificial and the Designer's Responsibility**. Design Issues: vol IX, n 1, fall, 1992.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. **Design dos Cenários**. In: BERTOLA, P; MANZINI, E. Design Multiverso | Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizione POLI.design, 2006, pp. 189-207.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François; MERONI, Anna. **Design Oriented Scenarios: generating new shared visions of sustainable product service systems**. In: CRUL, M. R. M.; DIEHL, J. C. Design for Sustainability: a global guide. Paris: UNEP, 2009. pp. 15-32

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**. Tradução: Astrid de Carvalho. 1ª edição. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MODICES. **Que tal abraçar a sustentabilidade como causa e não como modismo?**. Disponível em < <https://www.modices.com.br/moda/sustentabilidade-como-causa-e-nao-como-modismo/> > . Acesso em 05 de fevereiro de 2017.

MORELLI, Graziela. **Paradoxos da sociedade contemporânea: o movimento slow fashion**. In: Colóquio de Moda, 7, 2011. Anais eletrônicos. Disponível em: < <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/> >. Acesso em 10 de maio de 2016.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. 5ª edição. Porto Alegre: Sulina, 2015.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

O GLOBO. **Conheça a Malha, espaço de coworking e cosewing para a turma fashion**. Disponível em < <https://oglobo.globo.com/ela/moda/conheca-malha-espaco-de-coworking-cosewing-para-turma-fashion-18569606#ixzz55lZ6YstJ> >. Acesso em 26 de janeiro de 2017.

_____. **André Carvalhal lança pop up store de economia colaborativa no Rio Design Barra.** < <https://oglobo.globo.com/rio/bairros/andre-carvalhal-lanca-pop-up-store-de-economia-colaborativa-no-rio-design-barra-20119118#ixzz55Jgp1580> >

Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Nova York: ONU, 2015.

POWELL, Walter W.; GRODAL, Stine. **Network of Innovators.** The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford, 2007. 656 p. ISBN 978-0-19-928680-5

ROTHER, Edna Terezinha. **Revisão sistemática X revisão narrativa.** Acta paul. enferm., São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, June 2007. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001>. Acesso em 20 de fevereiro de 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>

SEBRAE. **O Perfil do Microempreendedor Individual 2015.** Disponível em < www.sebrae.com.br >. Acesso em 29 de março de 2017.

SOARES, Juliana Maria Moreira; SATORATO, Patrícia. **Coworking, uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo.** AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, [v. 4, n. 2, p. 61-73, 2015. Disponível em: < <http://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/42337/27165> >. Acesso em: 9 de agosto 2017.

SOPA CULTURAL. **Malha apresenta desfile de ‘upcycling’ com peças produzidas colaborativamente.** Disponível em < <http://www.sopacultural.com/malha-apresenta-desfile-de-upcycling-com-pecas-produzidas-colaborativamente/> >

SPINUZZI, Clay. **What Coworking Tell us About the Future of Work.** In South by southwest interactive panel. Austin: University of Texas, 2010. Disponível em < <http://pt.slideshare.net/spinuzzi/spinuzzi-sxswi2010> > . Acesso em 23 de agosto de 2017.

_____. **Working Alone Together: coworking as emergent collaborative activity.** Journal of Business and Technical Communication, 26(4), 399-441. Austin: University of Texas, 2012. Disponível em < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1050651912444070> >. Acesso em 23 de agosto de 2017. doi: 10.1177/1050651912444070

THOMAS, Gary. **A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure.** Qualitative Inquiry. V.17. 2011. p. 511-521.

TIDD, J.; PAVITT, K., BESSANT, J. **Gestão da Inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

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.

VIEIRA, Thais Leticia Pinto. **O Design Para Inovação Social E Sustentabilidade As Novas Formas De Consumo De Roupas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2015.

WATERS-LYNCH, Julian; POTTS, Jason; BUTCHER, Tim; DODSON, Jago; HURLEY, Joe. **Coworking: A Transdisciplinary Overview**. Working Paper, 2016.

WICK, Rainer. **Pedagogia da Bauhaus**. Tradução: João Azenha Jr. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

WATERS-LYNCH, Julian; POTTS, Jason. **The Social Economy of Coworking Spaces: A Focal Point Model of Coordination**. Disponível em <
https://www.researchgate.net/publication/301677568_The_Social_Economy_of_Coworking_Spaces_A_Focal_Point_Model_of_Coordination >. Australia, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1) Equipe Malha:

1. Como surgiu a ideia de criar a Malha?
2. Quais são os valores que baseiam a Malha? Como eles são concretizados?
3. O que entende por *coworking* no que acredita que a Malha se assemelha e se diferencia de outros espaços do tipo?
 - como é a gestão do espaço?
4. Que tipo de ações são desenvolvidas na Malha para incentivar a colaboração?
5. O que entendem por inovações sociais? Como isso acontece ou é difundido na Malha?
 - acha que a Malha em si, é uma inovação social?
6. No tempo de funcionamento da Malha, quais são os impactos que ela trouxe para o ecossistema de moda e para os residentes?
7. Quais são os maiores desafios que a Malha enfrenta?

2) Residentes e ex-residentes:

1. Quem é / qual é a sua empresa / com que tipo de produtos trabalha / como surgiu a empresa?
2. Como ficou sabendo da Malha? Porque teve interesse em participar?

3. Quais são os valores que baseiam a Malha? Como eles são concretizados?
4. O que entende por *coworking* no que acredita que a Malha se assemelha e se diferencia de outros espaços do tipo?
5. O que entende como colaboração? Como vê a colaboração dentro da Malha?
6. Desenvolve projetos em parceria com outros residentes? Com empresas externas à Malha?
7. O que entende por inovação social, e como vê isso na Malha?

- acha que a Malha em si, é uma inovação social?
8. Quais são os benefícios que acredita ter estando na Malha? Quais são os desafios que enfrenta no dia a dia na Malha? E no ecossistema de moda em geral?
9. Porque decidiu sair da Malha? (ex-residentes)

ANEXO I – RE-ROUPA E MALHA

Íntegra do texto:

“Tanta gente nos pergunta se ainda estamos ligadas à Malha, ou sobre um projeto que o Re-Roupa faria com a Malha e a C&A, que decidimos comentar abertamente sobre o status desta relação. Não estamos na Malha desde dezembro e esse mês definimos que não faremos as coleções do projeto com a C&A.

Ambas as decisões aconteceram pela nossa percepção sobre a falta de alinhamento entre discurso e prática por parte da Malha.

Depois de refletirmos muito sobre a necessidade de publicar este relato ou não, estamos aqui porque acreditamos que esse desalinhamento não deveria acontecer tantas vezes num lugar que se propõe a mudanças de paradigmas da moda e portanto de comportamento e acabou se tornando referência nacional no tema. E, o mais importante, não falar sobre isso não nos levará à lugar algum, seria mais do mesmo. Continuaremos nos contentando com pouco aprofundamento das causas em questão e repetindo padrões negativos da moda. Agora com uma nova etiqueta, mais “sustentável”. Nos projetaremos utopicamente para uma nova era sem resolver efetivamente o que deu errado (está dando) nessa.

Estamos todos aprendendo a fazer as coisas de um novo jeito. Não somos os donos da verdade e estamos aprendendo e errando dia a dia, porém a gente acredita que existem princípios básicos fundamentais que qualquer iniciativa que busque provocar transformações deva tomar extremo cuidado em seguir. Acreditamos que sem estes princípios, qualquer iniciativa se torna mais uma ferramenta de marketing, o que não contribui para o cenário que queremos que exista e pelo qual muita gente trabalha faz tempo.

O abismo entre discurso e prática ficou claro para nós (como equipe do Re-Roupa) durante nossa experiência na Malha em diversas ocasiões que resumimos dessa forma:

Preocupar-se mais com a comunicação da história do que com itens básicos de infra-estrutura do espaço é fazer mais do mesmo. Não ter como prioridade o conforto de quem trabalha e as relações entre os envolvidos no espaço e ao invés disso sustentar um discurso de que está promovendo alguma mudança é das maiores incoerências.

Colaboração não é produto, não é argumento de venda. Relações que priorizam o ganha ganha, onde haja uma preocupação genuína em fazer com que todos saiam ganhando são de fato colaborativas. Se a distribuição dos resultados de algo feito em conjunto favorecer mais a um do que ao outro, esta não é uma relação equilibrada. Isso para nós não é nada justo. É, de novo, mais do mesmo. A prioridade em criar uma marca de roupas própria (Ahlma) ao invés de priorizar o apoio às pequenas marcas já existentes e com propostas similares também nos pareceu uma atitude questionável.

Transparência não é sobre escolher as informações que passam a versão mais bonita pra contar. Ou abre-se o jogo todo ou melhor assumir que a transparência não é prioridade. Ao omitir o lado que aponta para necessidade de melhorias, passa-se a imagem de que está tudo bem quando não está. Isso gera um sem fim de pessoas que criam referências com base em imagem de algo que não existe de verdade.

Oferecer serviços prometendo resultados que não condizem com a realidade do que é oferecido para empreendedores em fase inicial é mais um desserviço para este ecossistema. Quem está começando precisa de muito apoio e não de contratos que os façam investir muito mais do que podem, buscando obter um resultado (seja de fluxo, contatos ou o que for) que nem sempre é entregue.

A percepção destas atitudes resultaram no nosso afastamento enquanto residentes e novamente se fizeram presentes esse ano quando iniciamos a negociação relacionada ao projeto com a C&A. Um projeto que construímos juntos enquanto éramos parte da equipe da Malha e que consistia no desenvolvimento de coleções utilizando resíduos/coleções passadas da C&A.

Quem conhece o Re-Roupa, sabe que este é o motivo do projeto existir: encontrar jeitos de fazer roupas a partir de outras roupas. É desta forma que nos manifestamos na contra mão do "modus operandi" da indústria da moda que visa produzir cada vez mais coisas numa velocidade cada vez maior a um preço cada vez menor, gerando cada vez mais lixo e abismos sociais gigantes dentro dessa cadeia de produção.

Tem muita roupa parada e desperdício por ai. Não vamos dar conta de tudo sozinhos e queremos que o que a gente sabe fazer possa ser feito por muitas outras pessoas, em muitos outros lugares. Visar o interesse pessoal, através de contratos de exclusividade é trabalhar na contramão da resolução dos problemas que combatemos. A realidade é que precisamos com urgência libertar conhecimento e

soluções pra lidar com os problemas do mundo. Eles são muitos e urgentes. Por isso mesmo não nos dispusemos a garantir exclusividade da metodologia Re-Roupa durante ou após o processo da parceria em questão, como nos foi exigido pela Malha.

Outro ponto que enxergamos como essencial pela importância de sermos o mais transparente possível no processo, seria deixar claro para as pessoas que as coleções seriam uma co-criação Re-Roupa + Malha. Sugerimos deixar claro nas etiquetas que seríamos os responsáveis pela metodologia e parte criativa enquanto a Malha faria a parte operacional/infra-estrutura. Afinal, não queremos saber [#quemfezminhasroupas](#)? Esta nossa sugestão não foi acolhida.

Percebendo essas contradições e não tendo havido nenhum interesse em aprofundar um diálogo construtivo entre as partes, além de meses de silêncio antes de uma resposta para o que estávamos sugerindo, decidimos que não nos interessaria continuar nenhum tipo de parceria com uma empresa que se apoia em colaboração/transparência e diálogo como discurso mas que na prática se distancia disso.

De qualquer forma, independente da nossa participação, torcemos para que o projeto da C&A aconteça e tenha continuidade, pois, como já falamos mais de uma vez, é corajoso e fundamental uma empresa deste porte realizar novas práticas, continuar inovando, principalmente pela sua capacidade de impacto e disseminação desses conceitos para um número cada vez maior de pessoas. E mais do que tudo, torcemos para que as reais mudanças aconteçam de verdade nessa cena.

Equipe Re-Roupa.”

Comentários da postagem:



Gi Caldas Eu faço questão de esquecer que estive lá, mas revivi os dias e a dor desta época. Admiro sua coragem, ela é exemplo. Que seja um estímulo a outras marcas para colocarem para fora esse nó na garganta. Energia parada no lugar errado. Compartilhei e pode contar comigo. Estamos na Era da Verdade. O apocalipse é interno. Amo-te. ❤️
Curtir · Responder · 5 · 20 h

Jean Moreira Bruno Real olha aí mais uma surpresa. Tudo aquilo que te falei sobre a Malha, agora parece ser uma "bel pesce" desse mercado de moda sustentável/colaborativo haha
Curtir · Responder · 4 · 11 h · Editado

Mariana Bastos de Moraes Parabéns!!!! Admiração por vcs!!!! Se todos falassem abertamente a VERDADE (Como já fiz com algumas pessoas que me perguntaram sobre o lugar) muita gente honesta e bem intencionada não passaria por isso lá.
Curtir · Responder · 3 · há 23 horas

Ana Carolina Botelho Pires Esses caras, não. Mas, nós. Nós sim vamos mudar o mundo. O mercado Ta cheio de proposta vazia. Loja/Bazar panelinha, com papo de foco em pequenos produtores, tudo pra fomentar essa desigualdade. e continuar a ter mais mil bazares

Escreva um comentário...



quão difícil eh empreender. agora multiplique isso por 3 mil metros quadrados.
minha intenção eh mostrar que para TUDO, existe dois lados. que como vc mesmo falou, não existe uma verdade absoluta.
Curtir · Responder · 76 · 20 h · Editado

6 Respostas · 5 h

Anna Flora Wilhelm Obrigada Gabi! Você me representou! Não fomos as únicas a passar por esses abusos. É um ABSURDO essa falta de transparência. Só quem viveu isso sabe a relação abusiva que é!
Curtir · Responder · 33 · Ontem às 14:24

Paola Vichy Anna Flora Wilhelm nossas conversas!!! Que bom que veio à tona!
Curtir · Responder · 8 · Ontem às 16:00

Ver mais respostas

Kri Dreyer Muito obrigada pelas palavras ! Sinceridade, honestidade e coerência. É disso que estamos falando e precisando. Agir de acordo com seu discurso é fundamental. O contrário, é marketing vazio e falso. Como vcs disseram, estamos todos aprendendo. Mas, é melhor e mais honesto não saber fazer, do que

Escreva um comentário...



Pesquisar

Giulia Página inicial 1

Gi Caldas compartilhou a foto de Re-Roupa.
20 h · Rio de Janeiro · 🌐

Ao ler a manifestação da Gabi, do Re-Roupa sobre o "empreendimento Malha" e seu discurso desconcertante solidarizo-me e volto até um passado que quero esquecer, mas posso evitar que outras marcas vivam o mesmo. Minha estadia de seis meses na Malha com a minha marca Fridoka.com.br, foi um grande aprendizado. Toda marca iniciante tem muita coragem, criatividade, vontade de compartilhar recursos, contatos, experiências e até custos, porque é muita vida! E muita vida pulsando gente! E eu... Vibrava!

Deixei o Coworking do RIO CRIATIVO e fui para a Malha, para quebrar meu negócio junto com outras marcas pequenas e que desde dezembro de 2016 catam seus cacos para refazerem seus negócios sozinhas ou em outro Coworking. Isso é muito sério! Lá, 90% das marcas com as quais estive naqueles seis meses eram MEI (Microempreendedor Individual) com no máximo 2 anos de vida, buscando soluções colaborativas como uma fábrica para confecção de suas coleções, promessas de venda atacado, showroom... A promessa de todo um ecossistema em um só lugar, um sonho! Na verdade um pesadelo vivido pelos residentes em seus insalubres contêineres no verão do Rio de Janeiro, no bairro de São Cristóvão. De sustentável só a paciência de quem comprou a ideia. Qualquer relação só é sustentável quando há equidade, não importa se a relação é amorosa, de negócios, entre fornecedores, entre colaboradores... Eu fui para lá esperando ver a Nova Era em ação em uma comunidade de gente iluminada da Moda e acabei vivendo no vácuo de um discurso vazio. Hoje não sou ativista em qualquer ação e projeto sem um histórico e uma validação de quem o viveu ou se beneficiou dele. Estou reconstruindo a Fridoka e em janeiro deste ano, instalei-me no Coworking Casa Amarela, com o que tenho à mão: eu, minha criatividade, minhas máquinas de costura, minha liberdade e meu sono tranquilo. Convivo com criativos pés no chão, realmente compartilhando e colaborando e se alguém duvidar, meu atelier está de portas abertas imerso em um processo de criação caótico e agitado, porém muito transparente. É a Era da Verdade. Se houver verdade no que você faz, não há crise econômica, enganadores, falsos gurus que impeçam seu crescimento. A única coisa que vai lhe atrapalhar é o medo. Medo de ser você mesmo e de não acreditar na sua intuição. Anote: O oposto do amor não é ódio, é o medo. O que você não quer para você, não faça aos outros. É magnético! Volta feito boomerang, é quântico!

Solicitações de amizade Ver todos

- Rafael Piccoli**
13 amigos em comum
Confirmar amizade
- André Bonato**
6 amigos em comum
Confirmar amizade
- Bruno Medeiros**
Ana Paula Silveira é um amigo em comum.
Confirmar amizade

Português (Brasil) · Português (Portugal) · English (US) · Español · Français (France) +

Privacidade · Termos · Anúncios · Opções de anúncio · Cookies · Mais · Facebook © 2017

Comentários entre André Carvalhal e Re-Roupa:

André: "oi Gabi Mazepa td bem? tb refleti mto sobre a necessidade de responder esse post, mas já que eh pra falar de transparencia, sejamos transparentes.

Eu tb nao faço mais parte da malha desde dezembro. deixei a sociedade e entreguei o investimento de quase 1 milhão que fiz. mas diferente de vc, não fiz um post ou relato publico, queimando o projeto dps de ter ajudado a fundar, simplesmente

pela minha incapacidade de apontar melhorias ou solucoes (motivo pelo qual sai). tudo eh muuuito mais complexo do que um post ou uma opiniao quando se fala de um empreendimento gigante e inovador, sem qualquer tipo de referencia ou modelo de negocio, com apenas um ano de vida.

Como vc bem sabe, pois colaborou de perto, a malha teve várias falhas. mas ela nao se viabiliza como negocio; não fecha a conta, e todo ônus eh de responsabilidade dos socios. na pratica, quem paga divida todo mês, fica com nome sujo e tudo sao os socios e nao a "comunidade". e apesar de tudo, o negocio ainda estah de pe? para que senao o lucro? por isso eu acredito na boa intencao. quando boto na balança vejo sinceramente que mais vale gerar emprego, discussao, oportunidade.... FAZER! vc acrescentou mto com seu conhecimento e criticas e se hoje o projeto eh "melhor", vc contribuiu.

Eh inegavel o quanto a malha, em pouco tempo, gerou visibilidade e debate sobre "sustentabilidade e colaboracao" no brasil, (mesmo sem ser sustentavel, inclusive financeiramente) como nenhuma outra marca por aqui tinha conseguido. projetou marcas antes desconhecidas, fez um "barulho". mta gente lucrou com isso - nao soh com dinheiro, mas com contatos, conhecimento gratuito, exposiçã... direta ou indiretamente. nossa, quantos eventos, quanta coisa em um ano... isso tudo tem um valor absurdo, q nao pode ser descartado.

Agora, vejo cada vez mais desafios em ser "colaborativo". pra mta gente colaborar eh soh receber. parceria eh ganhar dinheiro ou levar vantagem. tem mta gente disposta a falar, criticar e pouca realmente disposta a trocar, investir, FAZER! e quanta gente que critica mas jamais deixou de participar de um evento ou deixou de dar uma palestra la quando convidado. quantos residentes criticam, mas eu mesmo tive experienciais quando precisei de "colaboração" e não tive).

A busca pela coerencia foi uma necessidade mtas vezes apontada. por vc, por mim, por mta gente la... não da pra fugir mesmo.. isso sempre foi algo q incomodou a todos, por isso, ja desde quando vc ainda fazia parte da equipe, a malha iniciou um reposicionamento em não ser um lugar "sustentável", exclusivo de marcas sustentáveis, sim "colaborativo" pois percebemos na pele o quão eh dificil ser 100% sustentável hoje (da mesma forma, onde vejo se onde funciona hoje o reroupa a energia eh renovavel, o lixo separado eh realmente reciclado, todos os colaboradores tem carteira assinada, com ticket refeição, plano de saúde.... toda materia prima entra com nota, TUDO o que eh vendido sai com nota de venda, pra onde vai todo residuo,

ateh aquela linha mais pequenininha que sobra e se a conta "fecha". o mesmo pergunto a todos que pedem transparencia e coerencia) enfim, cada coisa com a sua proporção e os seus desafios.

Sobre a AHLMA, ela nao eh uma marca própria da malha (como um dia foi cogitado). hoje eh totalmente independente, de conceito, ideologia, investimento... apesar de (ter nascido) ficar no mesmo espaço, e por isso o nome. mesmo assim, mtas marcas da malha (e outras de fora tb, mais de 30) estão envolvidas no projeto. a intencao sempre foi ajudar, e mais uma vez fomentar o tema, e nao concorrer ou atrapalhar, como vc sugeriu.

Sobre a sua decisao de nao fazer parte do polo de upcycling da cea, se eh pra ser transparente, acho q vale vc colocar os motivos pelo qual nao aceitou: a sua proposta de remuneracao nao foi aceita, a CEA (e nao a malha) exigiu exclusividade - pois pra ela nao tem sentido investir financeiramente num projeto e os envolvidos levarem toda a expertise para uma marca concorrente (o q pra mim tem mais a ver com parceria e comprometimento do que com concorrência) - e a assinatura, nao tinha sentido ser re-roupa, pois vc estava sendo contratada para o projeto, e não sua marca, uma vez q nem a sua equipe estaria sendo envolvida, seria criado por parta de malha (novamente assumindo sozinha os onus e bonus) uma fabrica exclusiva para o projeto.

Minha intencao aqui nao eh defender a malha. eu pessoalmente tenho tb minhas criticas, ressalvas... mas por ter vivido de forma mais profunda todos os problemas, sei que tem mta coisa que não eh vontade própria. qualquer um aqui que tenha sua marca, seu negócio sabe o quão dificil eh empreender. agora multiplique isso por 3 mil metros quadrados.

Minha intenção eh mostrar que para TUDO, existe dois lados. que como vc mesmo falou, não existe uma verdade absoluta.”

Mari Pelli: “legal ver tua resposta [André](#). realmente tudo tem muitos lados e que bom que existe lugar pra gente colocá-los mais as claras. acho ótimo a gnt criar cada vez mais espaço para falar abertamente sobre tudo. e sobre isso tbm estamos todos aprendendo.

O que vc escreveu despertou em mim algumas questões, que sinceramente divido contigo pra aprofundar o debate:

- você não acha que é responsabilidade de quem se coloca no lugar de defender uma outra forma de fazer as coisas deixar clara a sua posição nos projetos a qual tem a sua imagem atrelada? você é um dos co-fundadores da Malha e fala muito sobre o assunto Brasil a fora, o que realmente traz visibilidade para o tema. mas se vc não faz mais parte da sociedade e tem suas questões sobre tal não seria interessante abrir isso pras pessoas? não é uma questão de fazer post pra queimar, mas da gente aprofundar a discussão e ser responsável com a mensagem que dissemina. pra mim foi total novidade saber que vc não faz mais parte da sociedade, por exemplo. e olha que eu acompanho o seu trabalho (inclusive, recentemente vi a entrevista no programa do Bial onde o tema inicial foi a própria Malha).

- se existe um problema, que não sabemos como resolver, não seria mais construtivo abriremos estas questões ao invés de nos colocarmos como quem tem as respostas? pelo menos pra mim a Malha ao "assumir" este lugar de referência se coloca como um local onde estas respostas existem, o que não necessariamente procede.

- sim, é claro que existe um valor na visibilidade trazida por projetos deste porte, mas será que alcançar esta visibilidade baseado em uma imagem que não condiz com a realidade faz mesmo sentido?

- talvez o "pouco" barulho que vc diz que as "pequenas" marcas vinham fazendo até a chegada da Malha esteja diretamente ligado a uma hipótese que eu tenho buscado defender e praticar - de que ao invés de uma grande coisa a gente esteja precisando de muitas, muitas mesmo, coisas menores. e afinal de contas, se houve um campo fértil para que surgisse a ideia de um espaço do porte da Malha é pq quem estava já atuando e falando sobre o assunto contribuiu para criar este cenário.

- outra questão que eu sempre me pergunto é: será que é preciso multiplicar nossas angústias como empreendedores por 3 mil metros quadrados? passar a imagem de que algo neste porte é "A solução" talvez gere em muitas pessoas a sensação de que o que elas estão fazendo não é grande o suficiente e criando este novo "parametro" de sucesso acabe gerando mais frustração do que contribuindo pra incentivar mais gente a começar com o que tem e de onde está. além disso, se este espaço foi construído para acolher uma cena que não ocupa 3 mil metros quadrados ou que não fecha a conta, será que ele não é muito maior do que a sua necessidade de existir? ou, será que se as pessoas que potencialmente

poderiam ocupar este local tivessem espaço para se apropriar realmente da proposta, numa relação mais horizontal e realmente aberta isso não aconteceria?

Enfim, todos temos muitas perguntas, poucas respostas e algumas hipóteses. de qualquer forma, acho que a gente mais ganha ao trocar estas ideias do que ao contrário.”

André Carvalho: “oi! primeiro te agradeço por se sentir a vontade pra escrever. vou em cada pergunta, ok?”

- você não acha que é responsabilidade de quem se coloca no lugar de denfeder uma outra forma de fazer as coisas deixar clara a sua posição nos projetos a qual tem a sua imagem atrelada? você é um dos co-fundadores da Malha e fala muito sobre o assunto Brasil a fora, o que realmente traz visibilidade para o tema. mas se vc não faz mais parte da sociedade e tem suas questões sobre tal não seria interessante abrir isso pras pessoas? não é uma questão de fazer post pra queimar, mas da gente aprofundar a discussão e ser responsável com a mensagem que dissemina. pra mim foi total novidade saber que vc não faz mais parte da sociedade, por exemplo. e olha que eu acompanho o seu trabalho (inclusive, recentemente vi a entrevista no programa do Bial onde o tema inicial foi a própria Malha).

PARA SEMPRE EU SEREI COFUNDADOR DO PROJETO, O QUE TENHO MUITO ORGULHO, PODENDO FALAR DO PROJETO PUBLICAMENTE. MAS EM MINHAS PALESTRAS RECENTES TENHO DEIXADO CLARO Q N SOU DONO DA MALHA, E NAO A CRIEI, COMO MTOS ACREDITAM, ISSO IVLUSIVE FOI ABORDADO NO BIAL. DESDE O INICIO A MALHA EH COLABORATIVA E FOI CRIADA E GERIDA POR VAAARIAS PESSOAS.

- se existe um problema, que não sabemos como resolver, não seria mais construtivo abriremos estas questões ao invés de nos colocarmos como quem tem as respostas? pelo menos pra mim a Malha ao "assumir" este lugar de referência se coloca como um local onde estas respostas existem, o que não necessariamente procede.

NAO PROCEDE, VC TEM TOTAL RAZAO. NINGUEM TEM AS RESPOSTAS. NEM A MALHA. E NAO SINTO Q ELA SE COLOCA COMO QUEM AS TEM.

- sim, é claro que existe um valor na visibilidade trazida por projetos deste porte, mas será que alcançar esta visibilidade baseado em uma imagem que não condiz com a realidade faz mesmo sentido?

ACHO Q ESSE TOPICO EH MAIS PROFUNDO DO QUE UMA RESPOSTA AQUI, ADORARIA PODER CONVERSAR MAIS SOBRE. VOU TENTAR RESUMIR. SIM, QUANDO A MALHA COMECOU HAVIA UM DESEJO DE SER TIPO UM "POLO", DE MARCAS SUSTENTAVEIS - EM TODOS OS SENTIDOS, NAO SOH NO AMBIENTAL, POR EXEMPLO (ENTRE OUTRAS COISAS). MAS COM O TEMPO VIMOS Q ISSO NAO ERA POSSIVEL, PQ AS MARCAS, O MERCADO, OS FORNECEDORES E NEM MESMO OS CLIENTES ESTÃO PRONTOS PARA ISSO, NO TAMANHO, NA PROPORCAO E NO TEMPO PRETENDIDO. ENTAO COMECOU UM MOVIMENTO INTERNO DE MUDANÇA, EM BUSCA DE MAIS COERENCIA DE DISCURSO PRINCIPALMENTE, MAS ESSE EH UM TRABALHO DIARIO, NAO EH TRIVIAL E NAO SE TEM CONTROLE SOBRE AS IMAGEM FORMADA, E A PERCEPCAO DE MUDANCA. IMAGEM EH ALGO Q SE CONSTROI E RECONSTROI COM O TEMPO, ATRAVES DE VARIAS ACOES. ESSE DIALOGO AQUI EH UMA DELAS.

- talvez o "pouco" barulho que vc diz que as "pequenas" marcas vinham fazendo até a chegada da Malha esteja diretamente ligado a uma hipótese que eu tenho buscado defender e praticar - de que ao invés de uma grande coisa a gente esteja precisando de muitas, muitas mesmo, coisas menores. e afinal de contas, se houve um campo fértil para que surgisse a ideia de um espaço do porte da Malha é pq quem estava já atuando e falando sobre o assunto contribuiu para criar este cenário.

CLARO! TODAS AS INICIATIVAS SAO VALIDAS. UMA COISA NAO EXCLUI A OUTRA. A MALHA POR EXEMPLO, EH UM PROJETO "GRANDE" FORMADO POR VARIAS INICIATIVAS "PEQUENAS" - A MALHA NASCEU PRA ISSO. SENDO QUE PEQUENO E GRANDE EH TOTALMENTE RELATIVO, NE. ESTOU FALANDO EM TERMOS DE TAMANHOS, INVESTIMENTO, FUNCIONARIOS... NAO NECESSARIAMENTE IMPACTO.

- outra questão que eu sempre me pergunto é: será que é preciso multiplicar nossas angústias como empreendedores por 3 mil metros quadrados? passar a imagem de que algo neste porte é "A solução" talvez gere em muitas pessoas a sensação de que o que elas estão fazendo não é grande o suficiente e criando este novo "parametro" de sucesso acabe gerando mais frustração do que contribuindo pra incentivar mais gente a começar com o que tem e de onde está. além disso, se este espaço foi construído para acolher uma cena que não ocupa 3 mil metros quadrados ou que não fecha a conta, será que ele não é muito maior do que

a sua necessidade de existir? ou, será que se as pessoas que potencialmente poderiam ocupar este local tivessem espaço para se apropriar realmente da proposta, numa relação mais horizontal e realmente aberta isso não aconteceria?

EU QUIS DIZER EXATAMENTE O OPOSTO DISSO. EU QUIS DIZER QUE "GRANDE" EH BEM MAIS DIFICIL. TALVES ESSE TENHA SIDO UM DOS MEUS MAIORES APRENDIZADOS...

enfim, todos temos muitas perguntas, poucas respostas e algumas hipóteses. de qualquer forma, acho que a gente mais ganha ao trocar estas ideias do que ao contrário.

COM CERTEZA! SE QUISE ENCONTRAR, FALAR MAIS SOBRE, ME MANDE UM INBOX E VAMOS COMBINAR!

Re-Roupa: Oi André Carvalhal, vou responder como Re-Roupa, apesar da Mari (que também é da equipe) já ter se pronunciado ali em cima com as principais questões. Eu acho que se você saiu mesmo em dezembro teria sido importante esse post ou qualquer outra manifestação sua pois muita gente lá dentro ficou sem entender nada. Muitas pessoas (eu inclusive) entraram na Malha por você. O Re-Roupa entrou por convite seu. E acreditaram que estávamos juntos nesse processo. Portanto quando seu foco muda para sua própria marca (por mais que ela seja colaborativa e tal) fica um vácuo enorme no "propósito" da coisa...estávamos ali para dialogar com você porque você havia se colocado nesse papel de ser o cara que fala do assunto, escreve livro, abre o espaço. Isso é uma grande responsabilidade, pq esse assunto é muito complexo mas você escolheu isso. Não vi esse programa do Bial mas li na capa de um dos principais jornais do Rio que sua marca estava sim atrelada a Malha e a reserva e por aí vai...então resumindo, para nós isso tudo ficou muito confuso."

Re-Roupa: "Com relação a proposta financeira, por favor releia os emails. O que não aceitei (além das coisas citadas ali em cima) foi o fato de ter desenhado com vocês um projeto de um ano= 4 coleções e receber uma proposta de pagamento/contrato para 6 meses= 2 coleções. Mencionei que não seria justo pq os 2 primeiros meses seriam de capacitação e as duas primeiras coleções certamente as mais difíceis (por estarmos criando o grupo e entendendo o processo).Inclusive perguntei quem faria as outras duas e não obtive essa resposta. E tb que fique claro que eu estava tocando nesse assunto da negociação desde outubro de 2016 e

somente em maio tive essas respostas. Saiba que, como te falei mais de uma vez, continua de pé o convite para falar disso tudo ao vivo.”

André Carvalho: “ Re-Roupa ola não, eu não senti q "as principais questões' foram atendidas.

Vc estah puxando um assunto sobre transparencia e coerencia. pra mim esse eh o principal ponto. eu perguntei (agora vou acrescentar mais perguntas) e nao me senti atendido...

Onde eh possivel checar de forma transparente e aberta sobre o processo de funcionamento do reroupa se:

- todos os funcionarios (assistente, costureiras...), tem carteira assinada, com beneficios (plano de saude, ticket, contribuicao sindical)

- a estrutura eh justa e confortavel (cadeira ergonomica para costureis, ar condicionado em tempo integral, hora de almoco....)

- toda materia prima entra com nota?

- todos os produtos vendidos tem nota fiscal emitida e imposto recolhido?

- existe alvarah de curso para os lugares q sao realizadas as oficinas, de venda para os lugares q sao realizadas vendas?

- o que eh feito com todo o residuo da producao? nao eh jogado nada no lixo? nem aquela linha mais pequenininha q sobra?

- como eh o tratamento de energia, de lixo....

- como estah em relacao ao sistema b, a abvetex...

mas nao precisa me responder. basta refletir.

Eu queria mto te agradecer por essa sua postagem. fiquei mto triste quando li, respondi de forma reativa, sem pensar mto, me arrependi ateh de algumas coisas q falei.... mas como disse mesmo na minha resposta, tudo tem dois lados, e dps de um dia devastado, acordei otimista vendo o lado bom da historia. que otima opprtunidade de falar sobre tudo isso. vc e a mari e tantos q comentaram aqui estao certo. tudo isso deveria ter sido falado antes, e isso foi um erro.

Fato eh q aprendi nesse um ano de malha q eh mto dificil ser transparente e coerente. o mercado, as pessoas, os clientes, a industria de moda como um todo nao estah preparada para 100% de coerencia. mas quem cobra esquece disso. mta gente q cobra, faz textao no facebook, comenta e compartilha o post, compra na zara, na forever, nao come carne e usa tenis de couro, compra alimento organico em bandeja

de isopor, "faz yoga e não dá bom dia pro porteiro" (como dizem por aí). sem contar com quem tem marca, q é incapaz de responder uma das perguntas acima. quantos residentes reclamam de coerência e não emitiram nota fiscal até hoje da venda de seus produtos. não tiraram alvará. não tem noção de onde sua produção é feita e por aí vai.

E no fundo no fundo, é isso. pq estamos aqui em evolução. marcas e pessoas. não nascemos prontos. vamos nos formando. o caminho nem sempre é só de flores. sempre vai ter problema...

Estou falando tudo isso não pra defender a malha. como já falei anteriormente, sei q houveram falhas. algumas graves. vc sabe bem q não sou feliz com algumas. mta gente da equipe tb não é feliz com algumas. o meu ponto maior é que quando se fala em MALHA, se esquece q ela é formada por mtas pessoas, mtos projetos, mtos acertos, mtas oportunidades... e que apesar de toda dificuldade existe um movimento... q existe para outros motivos, q não é ganhar dinheiro - por isso fiz questão de deixar claro q o projeto não se pagou nem um mês sequer (as pessoas criticam preço de aluguel, de produto... mas nunca pensam nos diversos custos q estão por trás. elas não tem noção).

Vc sabe o quanto essa "coerência" sempre foi pauta interna. infelizmente as vezes coerência não é só falta de vontade, algumas coisas são difíceis de implementar, de mudar... em minhas palestras falo sobre elas... então as vezes mudar o discurso acaba sendo a melhor solução. e mais justa. e é isso q a malha tem feito.

Aprendi nesse um ano de malha q não existe moda sustentável. isso é uma ilusão, uma falácia - ainda. então que ótima oportunidade pra falarmos sobre isso. mta gente q cobra, nem sabe o q é sustentabilidade. então vamos ser realistas? ao invés de cobrar 100% de sustentabilidade, 100% de coerência, 100% de transparência, vamos fazer! sempre buscando a melhor forma possível, claro."

Re-Roupa: " André Carvalhal com relação ao funcionamento do re-roupa, vamos lá, vou repetir, apesar de vc ter acompanhado de perto por 6 meses. você sabe que sou MEI (como 90% das empresas que entraram na MALHA). Inclusive, no dia em que vc me contou sobre o projeto eu como MEI te disse...mas André, eu como teu público alvo (a pequena marca que faz a diferença") não tem R\$3500 pra pagar no container, é caro, é fora da nossa realidade, lembra? e como MEI tb não temos como

pagar plano de saúde etc pros funcionários. os tecidos nós recebemos de doação ou compramos os retalhos. Agora estamos começando parcerias maiores (das quais vc tb sabe) e nos transformaremos em pequena empresa. as costureiras são de grupos produtivos/cooperativas, a Mariana é MEI também...e por aí vai. com relação ao tratamento dos resíduos, a gente vai até onde dá deixando muito claro que é um problema MUITO complexo e que ficamos de mãos atadas a partir de um certo ponto da cadeia/processo produtivo, porém temos participado de grupos que se interessam e vem tentando agir nessas frentes. lembra, em janeiro, o grupo liderado pela Rede Asta? Uma pena que vc não tenha vindo. fica aberto o convite pra próxima, muita coisa já avançou desde aquele dia. Eu nunca cobre 100% de coerência ou de sustentabilidade de vocês. Eu sei que é impossível. Inclusive quando li na capa do Ela que sua marca era 100% sustentável reagi com um post dizendo que achava isso impossível. O que eu e a maioria das pessoas nesse post (veja os compartilhamentos) está exigindo é um mínimo de coerência: ar condicionado para as pessoas poderem viver e trabalhar tranquilamente lá dentro, preços que façam sentido para quem não tem patrocinador/investidor por trás. etc... enfim andré, são mil questões que não acho que esse vai e vem de posts vai resolver. acho que vcs estão finalmente com mais uma grande oportunidade de mudança, errar é só o primeiro passo como li por aqui.”

Mari Pelli: “Oi André, tomei um tempo pra digerir estas conversas e acho que realmente, este é um assunto que está só começando. Que precisa de um tempo maior do que a velocidade da nossa timeline pra ser aprofundado e refletido. Mas que tbm é essencial pra um amadurecimento geral. Por aqui, estes aprendizados e conversas estão sendo assimilados pra serem incorporados na prática.

Por exemplo, sinto que um dos pontos positivos de ter aberto essa porta foi o fato de várias pessoas que se sentiam sem espaço de expor suas questões, sentiram coragem de fazê-lo. (e me surpreendeu a quantidade de relatos somados ao do Re-Roupa). E que várias pessoas que não estão no dia a dia da Malha puderam conhecer outros lados desta mesma história baseados em relatos de quem vive/viveu. Sendo assim, como é possível abrir espaço pras críticas existirem sempre? Tem quem ache que a gente não deva criticar, ou que não devemos dar ouvidos as críticas enquanto estamos experimentando/criando algo novo. Que isso pode desestimular quem ousa fazer algo diferente. Eu acredito que a crítica é fundamental e não precisa ter só o peso negativo. Principalmente se a gente enxergar que as críticas nos mostram os

pontos que precisam da nossa atenção, a gente pode recebê-las num tom de contribuição e não de ataque. De estímulo e não de trava. Assim, como a crítica pode abrir espaço ao invés de fazer nos fecharmos em defesas?

(esse vídeo do Mario Cortella, apesar de eu não concordar totalmente *risos* tem alguns pontos interessantes sobre isso de prestar atenção em quem não concorda com a gente - <https://www.youtube.com/watch?v=zRF6uXDPNyE>)

Se este espaço que foi aberto é um sintoma de uma abertura que não existia anteriormente, de que forma pode passar a existir? Pelo que eu acompanhei pela página da Malha, houve um post de posicionamento, onde não senti nenhum tipo de abertura, apesar de dito "Falamos - e, mais importante, escutamos - sobre temas centrais para a vida" no texto. Você comentou que este diálogo aqui pelo post, pelo que entendi, seria uma forma de haver esta abertura e uma construção de um posicionamento de abertura. Mas, se você não faz mais parte da sociedade, não seria interessante que alguém que faz parte agora também fizesse parte da conversa (ou se abrisse pra ela)? Eu, por exemplo, nem saberia para quem endereçar estas questões no momento. Talvez não sendo o caso de seguir alimentando uma troca de posts mas, quem sabe, propor uma conversa ao vivo? Um encontro? Um hangout, ou algo do tipo?

Eu entendo que a gente não tem controle sobre o que dizem sobre nós, ou a percepção gerada pela marca ou projeto, mas de novo eu bato nesta tecla: é preciso ter noção da responsabilidade do tamanho da nossa voz. Quanto maior alcance, maior a responsabilidade. Responsabilidade na ação, em dar a voz, em ouvir, em não se apropriar de discurso e tudo mais (neste podcast do Mamilos, esse ponto é bem abordado: <https://soundcloud.com/mamilospod/114-marketing-de-causa>) Certamente (ainda?) não é possível ser 100% coerente ou sustentável, como facilmente se nota ao trabalhar na prática neste universo. Não vamos do 0 ao 100 pq tem pelo menos 99 passos entre um e outro. A questão é essa: perceber e comunicar a realidade sobre o estágio em que nos encontramos.

E se existe uma intenção de abertura e transparência, ela precisa ser realizada, mais do que comunicada, pra existir. Se a mudança de rota do posicionamento da Malha vai da sustentabilidade pra colaboração, a abertura e a transparência são fundamentais pra que isso (de novo) seja prática mais do que discurso, sob o meu ponto de vista.

Sinto estar "questionando" a você, já que não faz mais parte da sociedade, mas ao mesmo tempo foi a única pessoa se mostrou aberta a um diálogo de fato. Por isso mesmo, não enxergo este debate como algo que vá pro lado pessoal, pq de novo, estamos todos tentando construir novas formas de fazer as coisas e precisamos falar com maturidade sobre os erros e acertos. A gente tem mais a se ajudar trocando ideias do que o contrário.

Inclusive, por ironia do destino, o único convite que eu recebi de atividade para participar na Malha seria um encontro tipo "terapia de marcas" com o tema "transparência". Não sei se houve algo do tipo desde então, mas sinto que ainda existem muitas perguntas sem resposta e que algo que abrisse a caixa preta mesmo da história seria um bom caminho. (fora este convite, ofereci um curso por lá, por oferta minha, onde também vivi minhas dificuldades pessoais e incoerências de negociação no processo). Adoraria, por exemplo, ouvir com mais detalhes sobre as incoerências que você também percebe.

Como está na cartilha Como Se Engajar (goo.gl/V8GRBt) do Modifica: mais do que deixar de comprar de uma ou outra marca (ou, uma adição minha: quem produz, escolher fazer com uma ou outra matéria prima) é preciso questionar o modelo de negócio. E daí, falo de abrir a caixa preta não só da Malha, mas de quem mais se sentir chamado por este debate. Pelo Re-Roupa, posso dizer que a gente tá construindo há tempos, bem detalhadamente, formas de falar sobre como funcionam os bastidores, no Roupa Livre a mesma coisa. Você levantou dúvidas pertinentes sobre o Re-Roupa inclusive, mas que como a Gabi respondeu não se aplicam. E isso acontece por uma escolha de negócio: ter uma estrutura enxuta e flexível. diminuir a complexidade. crescer a partir da demanda. tudo isso é estratégia e não acaso. Mas, concordo com você, isso precisa também estar mais claro.

Sobre você ter aprendido que fazer grande é mais difícil, eu sei o quanto esta dificuldade é real. E como você disse, isso é super relativo, pq tem coisas com estruturas pequenas que tem um alcance grande e vice versa. O meu ponto é sobre justamente como fazer pra não criar a referência de que precisamos de estruturas grandiosas para fazer algo grandioso. Ou de que todo esforço, desgaste, contas vermelhas e afins valem a pena. Até pra podermos também contribuir para não geração de mais desgaste psicológico do que o necessário - outra reflexão interessante sobre isso aqui: goo.gl/Kvd7ar

E ai, não é uma questão de ser contra o grande no meu caso. Não é uma simples polarização grande X pequeno, mas sim de que a forma como as coisas são feitas importa pra ambos os casos, com seus respectivos onus e bonus.

Por fim, não enviei estes pontos por inbox pq acredito que essa conversa é rica demais pra caber só num espaço fechado. Acredito sempre que quanto mais a gente abrir, mais vamos aprender mesmo.

Seguimos.”