

Como montar um  
**laboratório de  
experimentação e  
inovação**  
em uma biblioteca?

### **Luz Estela Peña Gallego**

Líder do Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, Colômbia  
Presidente do Conselho Intergovernamental do Iberbibliotecas

### **Fabiola Vergara Rodríguez**

Chefe Institucional da Biblioteca Nacional do Peru  
Vice-presidente do Conselho Intergovernamental do Iberbibliotecas

### **Enrique Vargas Flores**

Coordenador do Espaço Cultural Ibero-Americano da Secretaria-Geral Ibero-Americana, Segib

### **Andrés Ossa Quintero**

Diretor do Centro Regional de Promoção do Livro na América Latina e Caribe, Cerlalc-Unesco  
Unidade Técnica

## **Representantes do Conselho Intergovernamental**

### **Brasil**

**Leonardo Reis Quintanilha.** Coordenador-Geral do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Secretaria Especial da Cultura. Ministério do Turismo.

### **Chile**

**Paula Larraín Larraín.** Vice-Diretora do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Serviço do Patrimônio Cultural Nacional. Ministério das Culturas, Artes e Patrimônio.

### **Colômbia**

**Adriana Martínez-Villalba.** Diretora da Biblioteca Nacional. Ministério da Cultura.

### **Costa Rica**

**Lovania Garmendia Bonilla.** Chefe do Departamento de Bibliotecas do Sistema Nacional de Bibliotecas, Sinabi. Ministério da Cultura e Juventude.

### **Ecuador**

**Katia Flor Larrea.** Diretora da Biblioteca Nacional Eugenio Espejo. Ministério da Cultura e Patrimônio.

### **El Salvador**

**Eric Doradea.** Vice-Ministro da Cultura. Ministério da Cultura.

### **Espanha**

**Laura Guindal Martínez.** Vice-Diretora Geral da Coordenação de Bibliotecas. Direcção-Geral do Livro e da Promoção da Leitura. Ministério da Cultura e do Esporte.

### **Medellín**

**Luz Estela Peña Gallego.** Líder do Sistema de Bibliotecas Públicas. Secretaria da Cultura.

### **México**

**Rodrigo Borja Torres.** Diretor Geral de Bibliotecas. Ministério da Cultura.

### **Panamá**

**Olga Ledezma de Cuevas.** Coordenadora da Rede de Bibliotecas Públicas. Biblioteca Nacional Ernesto J. Castellero. Ministério da Cultura.

### **Paraguay**

**Javier Ortiz Olmedo.** Diretor Interino da Biblioteca Nacional. Secretaria Nacional da Cultura.

### **Perú**

**Fabiola Vergara Rodríguez.** Chefe Institucional da Biblioteca Nacional do Peru. Ministério da Cultura.

### **Quito**

**Natalia Enríquez.** Coordenadora da Rede Metropolitana de Bibliotecas. Ministério da Cultura.

Publicado pelo Programa Ibero-Americano de Bibliotecas Públicas-Iberbibliotecas  
iberbibliotecas@cerlalc.org  
www.iberbibliotecas.org  
Novembro de 2022

Este documento foi produzido no âmbito das ações do Iberbibliotecas para a promoção do desenvolvimento bibliotecário na região. O documento pode ser redistribuído e impresso sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 3.0 (CC BY-NC-ND).

Autores do documento

**Cynthia Mendonça**  
**Marcos García**

Unidade Técnica do Iberbibliotecas  
Centro Regional de Promoção do Livro na América Latina e Caribe, Cerlalc-Unesco

**Francisco Thaine**  
**Paulina Castañeda**  
**Juan de Frono**

Design editorial

**Víctor Aristizábal Giraldo**

Revisão textual em espanhol  
**Jorge L. Sepúlveda**

Revisão textual em português  
**Ana Cristina Paixão**

ISBN 978-958-671-234-7

## CINTHIA MENDONÇA

É artista e gestora. Vive na Serra da Mantiqueira. É mestra em Artes Visuais pela Escola de Belas Artes da Universidade Federal de Rio de Janeiro e doutora em Arte e Cultura Contemporânea da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Nos últimos 12 anos, tem se dedicado aos Laboratórios de Inovação e Experimentação em território Ibero-americano, acompanhando o desenvolvimento de ideias e projetos em âmbito nacional e internacional. É fundadora associada da Silo – Arte e Latitude Rural, uma organização da sociedade civil que cria, acolhe e difunde arte, ciência, tecnologia e agroecologia em zonas rurais, áreas periféricas e de preservação ambiental, estimulando o cruzamento entre técnicas intuitivas e saberes científicos. Na Silo acontecem experiências imersivas e práticas transdisciplinares como residências artísticas e laboratórios de experimentação e inovação.

## MARCOS GARCÍA

É gestor cultural e atua na área de laboratórios cidadãos. Entre 2014 e 2021 foi diretor do Medialab Prado. Antes, juntamente com Laura Fernández, foi responsável pela educação e mediação (2004-2006) e pelo programa cultural (2006-2014) desta mesma entidade. Atualmente assessora diferentes organizações na criação de laboratórios cidadãos, como a Rede de Laboratórios Cidadãos da Comunidade de Madrid, promovida pela Fundação madri+d.



# Sumário

PRÓLOGO	6
1. SOBRE O GUIA	8
2. INTRODUÇÃO: CONHECENDO OS LABORATÓRIOS DE EXPERIMENTAÇÃO E INOVAÇÃO	10
3. PASSOS PARA CRIAR UM LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO E INOVAÇÃO EM BIBLIOTECAS	18
4. CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE PROTOTIPAGEM COLABORATIVA	23
5. SUSTENTABILIDADE DOS PROJETOS PÓS-LAB	32
6. ASPECTOS IMPORTANTES A TER EM CONTA	35
7. REFERÊNCIAS	43
BIBLIOGRAFIA	45

# **Prefácio**

**O** Programa Ibero-Americano de Bibliotecas Públicas – Iberbibliotecas é um programa do Espaço Cultural Ibero-Americano da Secretaria-Geral Ibero-Americana – SEGIB, que reúne diferentes países e cidades da Ibero-América para trabalhar pelo fortalecimento e desenvolvimento de bibliotecas públicas, comunitárias e populares na região, bem como acompanhar o trabalho individual dos profissionais que atuam nessas bibliotecas em seus diferentes níveis.

Com o objetivo de avançar na consecução de seus objetivos estratégicos, em especial na linha de acompanhamento do trabalho bibliotecário com informações especializadas e no desenho de políticas públicas sobre o assunto, o Conselho Intergovernamental decidiu inaugurar um primeiro selo editorial do programa, voltado a fornecer ferramentas práticas para bibliotecas e pessoas que trabalham para bibliotecas na Ibero-América. O objetivo desta primeira coleção é promover e divulgar conhecimentos e informações pertinentes para a gestão de bibliotecas hoje.

Esta coleção é baseada em pesquisas, reflexões e experiências de diferentes equipes profissionais ao redor do mundo das bibliotecas e da cultura. Nesse sentido, o programa tem procurado atender às demandas contemporâneas do campo, para responder às necessidades atuais e aos temas de interesse, de modo a oferecer ao público do programa produtos editoriais relevantes, gratuitos e que promovam sua apropriação em toda essa região.

É, então, uma coleção que apresenta um conjunto de guias para uso ou aplicação em bibliotecas públicas, comunitárias e populares. A primeira publicação, o *Guia para estudos de valor em bibliotecas*, destina-se a orientar bibliotecas e sistemas de bibliotecas quanto ao desenvolvimento e à aplicação de estudos de valor social e econômico. *Como montar um laboratório de experimentação e inovação em uma biblioteca?* é o segundo guia, e apresenta os principais passos para planejar e lançar um projeto dessa natureza.

O Iberbibliotecas espera, com esta série, criar redes de aprendizagem e espaços de diálogo. O programa está ciente de que registrar questões e preocupações que ocupam todas as bibliotecas é uma forma de entender as diferenças de cada lugar, falar sobre os pontos comuns e assumir os desafios gerais da região em questões bibliotecárias.

## **Luz Estela Peña Gallego**

Presidenta

Líder do Sistema de Bibliotecas

Públicas de Medellín

## **Fabiola Vergara Rodríguez**

Vice-presidenta

Chefe Institucional da Biblioteca

Pública do Peru

# CAPÍTULO 1.

SOBRE O GUIA

Este guia visa facilitar a compreensão, a criação e a prática de laboratórios de experimentação e inovação – Labs no contexto das bibliotecas, a partir de eventos que chamaremos de ambientes de prototipagem. Por meio de seis capítulos subdivididos em seções, o guia traz a metodologia criada pelo Medialab Matadero<sup>1</sup>, Madrid, Espanha, e aprimorada por colaboradores (que a replicaram em diferentes territórios e contextos); oferece ferramentas e informações sobre os procedimentos necessários para o sucesso do laboratório de experimentação e inovação; e apresenta orientações sobre o trabalho em rede e reflexões sobre a importância desse tipo de prática nas bibliotecas.

Por meio deste guia, uma biblioteca poderá adotar a metodologia e utilizá-la de acordo com a realidade de seu contexto, fazendo as adaptações necessárias; criar redes de ação mais amplas, que incluam outras instituições culturais, educacionais e científicas; e melhorar as formas de produção de conhecimento, aprendizagem e convivência.

A metodologia do laboratório de experimentação e inovação que apresentamos baseia-se na experiência de mais de 15 anos do Medialab Matadero — Centro Cultural da Câmara Municipal de Madrid — em diálogo com outras organizações, como a Silo — Arte e Latitude Rural<sup>2</sup> (localizada na Serra da Mantiqueira, Brasil), que há 12 anos participa, adapta, replica e reedita o modelo criado em Madrid para outras realidades latino-americanas.

A iniciativa de criar este guia tem origem na experiência do curso oferecido em 2021 para espaços bibliotecários em países da América Latina e de Portugal no âmbito do projeto Labs Bibliotecários<sup>3</sup>, que é uma colaboração entre a Direção-Geral do Livro e Promoção da Leitura por meio da Subdireção-Geral de Coordenação de Bibliotecas (Ministério da Cultura e Esporte da Espanha), Medialab Matadero (Câmara Municipal de Madrid) e Iberbibliotecas. O objetivo do curso foi reforçar a ideia da biblioteca como local de encontro para diferentes pessoas desenvolverem projetos colaborativos para suas comunidades.



<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.medialab-matadero.es>.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://silo.org.br>.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://labsbibliotecarios.es>.



## **CAPÍTULO 2.**

**INTRODUÇÃO: CONHECENDO  
OS LABORATÓRIOS DE  
EXPERIMENTAÇÃO E INOVAÇÃO**



ou de determinados grupos, formando comunidades de aprendizagem e de prática ou redes colaborativas. Com isso, os laboratórios podem cooperar para cuidar e manter os bens comuns das comunidades, a partir de sua capacidade de convergir redes colaborativas e compartilhar conhecimento de forma acessível.

#### c. Lugar de diversidade

Nos laboratórios, convergem diferentes pessoas, de diferentes áreas do conhecimento, com diferentes níveis de especialização, diferentes idades, gêneros e origens, que se unem para dialogar e criar soluções para problemas comuns a todos ou referentes a determinados grupos específicos.

#### d. Conexão com o território

Um laboratório cultiva a proximidade e está ligado à realidade concreta do seu contexto territorial, político, cultural e social, no seu bairro, aldeia, quilombo, comunidade, cidade ou país.

#### e. Experimentação e prototipagem

Um laboratório é um espaço agradável de experimentação, de práticas que se configuram com base na tentativa e no erro, sem o compromisso de chegar a um produto final perfeito. Aprender durante o processo é o mais importante.

#### f. Cultura livre<sup>6</sup>

A cultura livre é um princípio filosófico do laboratório. Por meio da documentação, um laboratório pode compartilhar tudo o que produz, para ser replicado ou reeditado em outros contextos. O laboratório garante a liberdade de copiar, modificar, melhorar e distribuir seus resultados.

#### g. Criação de comunidades

Um dos objetivos fundamentais do laboratório é criar comunidades de prática e aprendizagem, nas quais a teoria não esteja separada da prática e se reconheça a importância de fazer e pensar juntos, ou seja, agir em comunidade.

## 2.2 Laboratórios de experimentação e inovação em bibliotecas

As bibliotecas, como espaços de salvaguarda e difusão do conhecimento e da memória, também podem funcionar como laboratórios de experimentação e inovação e contribuir para um processo de transformação social mais amplo, que inclua ou-

• • • • •  
<sup>6</sup> Lawrence Lessig, em *Cultura Livre*. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/educacao/docs/10d.pdf>.

tras instituições culturais, educacionais e científicas para melhorar as formas de produzir conhecimento, aprendizado e convivência.

Nesse contexto, o que os laboratórios propõem às bibliotecas é possibilitar locais de encontro para experimentação e desenvolvimento colaborativo de projetos. Por meio de chamadas abertas, qualquer pessoa com uma ideia pode apresentá-la no laboratório de uma biblioteca, para que outras pessoas de diferentes perfis e que, provavelmente, não se conheçam, possam se juntar à iniciativa e unir esforços para torná-la realidade. Os laboratórios são as instituições que facilitam o encontro entre diferentes pessoas e a criação de projetos, eles são locais que fomentam a materialização das ideias e de novas comunidades de aprendizagem.

Os projetos realizados nos laboratórios de experimentação e inovação são muito diversos: tradução colaborativa de livros; projetos de ciência cidadã para ver a qualidade do ar ou da água em determinado lugar; criação de uma horta comunitária; edição e aprimoramento de artigos na Wikipédia; organização de uma biblioteca de bairro, por exemplo. Cada projeto envolve a criação de uma nova comunidade de prática e aprendizado, promovendo encontros, vínculos e afetos que, de outra forma, não teriam ocorrido. Cada iniciativa representa, também, um desafio de aprendizagem sobre como cooperar e fazer algo juntos. Assim sendo, os laboratórios de experimentação e inovação propõem manter viva a pergunta: “como podemos habilitar lugares para o convívio ou a cotidianidade?”<sup>7</sup>.

Até o momento, uma das maiores tentativas de pensar a biblioteca como um laboratório de experimentação e inovação é o programa Laboratórios Bibliotecários, promovido desde 2017 pelo Ministério da Cultura e Esporte da Espanha e o Medialab Matadero (Câmara Municipal de Madrid).

É um programa que começou com uma reunião anual durante os primeiros três anos e uma oficina de produção que aconteceu em 2019. Em 2020, houve um ponto de inflexão com a pandemia, já que muitas bibliotecas, bem como outras instituições, consideraram a necessidade de transformar seu modelo operacional. Então, nasceu o projeto “Laboratorios Ciudadanos Distribuidos: innovación ciudadana en bibliotecas y otras instituciones culturales”<sup>8</sup>, com o objetivo de oferecer treinamento de qualidade e gratuito — às pessoas e instituições — para criar ambientes de prototipagem colaborativa e, dessa forma, colocar em prática um laboratório de experimentação e inovação. No piloto, realizado entre setembro e dezembro de 2020, 3 mil pessoas se inscreveram no curso de capacitação e foram realizados 42 laboratórios ao redor do mundo.

Em 2021, aconteceu a segunda edição, que se tornava, então, um curso on-line massivo (MOOC), reunindo espaços de toda a Ibero-América para conhecer e praticar a metodologia dos laboratórios. Os resultados podem ser encontrados no site do projeto Labs Bibliotecários<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Paulo Freire, em *Por uma Pedagogia da Pergunta*. 11. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2021.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://labsbibliotecarios.es/formacion>.

<sup>9</sup> Disponível em: <https://labsbibliotecarios.es/buscador-laboratorios>.

## 2.3 Alguns exemplos de laboratórios de experimentação e inovação em bibliotecas

Como mencionado, em 2019 aconteceu o “Laboratórios Bibliotecários”, uma iniciativa do Ministério da Cultura e Esporte e do Medialab Matadero, que consistiu em uma oficina de prototipagem colaborativa de projetos que exploravam formas de funcionamento de bibliotecas públicas como laboratórios, ou seja, como lugares de criação, experimentação colaborativa e aprendizagem compartilhada.

Um dos projetos desenvolvidos nesse laboratório foi “Atasque de papel: biblio-edición comunitaria del acceso abierto”<sup>10</sup>, que veio do México. A proposta foi realizar um exercício de materialização de diversos conteúdos da cultura livre dentro de pequenas bibliotecas de bairro como forma de conectar os postulados e bens desse movimento com públicos distantes do ambiente tecnológico.

A equipe de trabalho, formada durante o Lab, trabalhou no resgate sistematizado de obras de acesso aberto e domínio público, e na criação de ontologias impressas feitas com *software* livre (OCR, Markdown, Pandoc, Scribus, LaTeX, *scripts* Ruby etc.). A proposta resultou em um belo *site*<sup>11</sup> que narra o processo de descoberta da equipe e em um *fanzine*<sup>12</sup> que traz ensaios sobre o assunto e referências básicas de “editar para (des)memória e para co-romper a biblioteca”.

Em 2021, na segunda edição do MOOB, “Laboratorios Ciudadanos Distribuidos: innovación ciudadana en bibliotecas y otras instituciones culturales”, foi criado o laboratório “Por uma Biblioteca Comunitária Viva na Ocupação Manoel Aleixo”<sup>13</sup>, localizado em São Paulo, Brasil. Essa proposta de laboratório teve como objetivo oferecer uma experiência de fazer uma biblioteca em uma ocupação por moradia, para criar um lugar de encontro entre quem ocupava o prédio e quem os apoiava para a produção de um modo mais humano e solidário de “habitar a casa e a cidade”.

A ideia era implementar uma biblioteca que fosse, ao mesmo tempo, um laboratório de experimentação e inovação, e também um espaço de múltiplas linguagens, criando, dentro da ocupação, um protótipo de biblioteca com uma arquitetura que previsse o encontro de diferentes grupos, envolvendo moradores e simpatizantes, para discutir projetos marcados por solidariedade, respeito ao outro e diversidade para melhorar a vida de quem habitasse a ocupação.

A oportunidade reuniu a comunidade do entorno da Ocupação Manuel Aleixo para criar um espaço de diálogo e escuta entre os participantes, que puderam conhecer a história da ocupação e conectá-la às histórias das famílias do bairro. Por fim, a

.....  
<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/bibliotecas/mc/laboratorios-bibliotecarios/taller-prototipado/taller-prototipado-2019/atasque.html>.

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.muskiz-liburutegia.org/atasque>.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:e36effaf-70f1-43b8-b7a2-5462a38ce616/fanzine.pdf>.

<sup>13</sup> Disponível em: <https://labsbibliotecarios.es/proyecto/por-una-biblioteca-viva-comunitaria-na-ocupacao-manoel-aleixo-laboratorio-ciudadano-experiencias-do-habitar-a-casa-e-a-cidade>.





experiência — que ainda está em andamento — criou uma aproximação da ocupação com o bairro, conectando diferentes gerações, constituindo uma complexa rede de relações que envolveu indivíduos, entidades públicas e comunitárias por meio de projetos que propõem: a criação de uma horta; atenção às mulheres; um espaço para ações artísticas colaborativas; e a organização do acervo da nova biblioteca<sup>14</sup>.

## 2.4 Por que as experiências de laboratórios de experimentação e inovação em bibliotecas são importantes?

A proposta dos laboratórios de experimentação e inovação não pretende substituir os modos tradicionais de funcionamento ou funções das bibliotecas, mas, sim, reforçar as dimensões de colaboração, experimentação e criação que já são postas em prática em muitos espaços bibliotecários, além de convidar mais bibliotecas a incluí-las em seu repertório de modos de fazer.

Nos últimos anos, cada vez mais bibliotecas estão promovendo a interação entre os usuários. Isto é o que tem sido chamado de biblioteca relacional. Clubes de leitura, as Bibliotecas Humanas<sup>15</sup>, as Bibliotecas Vivas<sup>16</sup> ou Bibliotecas Sociais<sup>17</sup>, são alguns exemplos de atividades que estimulam a interação e as conversas entre os usuários. Por que não incluir também, entre as atividades das bibliotecas, projetos culturais como ensaios de grupos de teatro, encontros para edição da Wikipédia ou grupos de tricô? Atividades que possam oferecer oportunidades para que as pessoas do bairro ou da comunidade possam desenvolver suas habilidades e criar redes de cooperação a partir do encontro.

A ascensão dos espaços *maker* nas bibliotecas merece uma menção específica. Esses espaços, equipados com impressoras 3D, cortadoras a *laser* ou fresadoras de controle numérico computadorizado (CNC), permitem a construção de protótipos. No entanto, do ponto de vista dos laboratórios de experimentação e inovação, adverte-se o risco de supor que, com a incorporação das impressoras 3D, a biblioteca já esteja se transformando em um centro de produção. A instalação de um maquinário como esse não é suficiente para criar um ambiente de prototipagem colaborativa. Existem muitos laboratórios que nunca precisaram desse tipo de estrutura para promover a colaboração, a partir do desenvolvimento de protótipos. Podemos prototipar muitas coisas sem o uso de máquinas: conceitos, estruturas de governança,

<sup>14</sup> Disponível em: [https://labsbibliotecarios.es/wp-content/uploads/2021/11/1a.-oficina-de-prototipagem-laboratorio-cidadao-Ocupacao-Manoel-Aleixo-6.nov\\_.21.pdf](https://labsbibliotecarios.es/wp-content/uploads/2021/11/1a.-oficina-de-prototipagem-laboratorio-cidadao-Ocupacao-Manoel-Aleixo-6.nov_.21.pdf).

<sup>15</sup> Disponível em: <http://laaventuradeaprender.intef.es/guias/proyectos-colaborativos/como-hacer-una-biblioteca-humana>.

<sup>16</sup> Disponível em: <https://bibliotecaviva.cl/bibliotecas>.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://casadopovo.org.br/voz-ativa-biblioteca-social>.

Silo - Arte e Latitude Rural, Brasil, Laboratório de Experimentação e Inovação Ciência na Roca, 2019.

obras de arte, pesquisa científica, métodos educacionais e tudo mais que se possa imaginar. Um ambiente de prototipagem colaborativa se garante a partir de alguns princípios, que não incluem, necessariamente, o uso dessas máquinas. Mais adiante, isso ficará mais claro.

Além do programa de atividades de uma biblioteca e dos espaços que lhe são destinados, prestemos atenção às capacidades dos funcionários da biblioteca que podem ser aplicadas aos laboratórios de experimentação e inovação.

Os bibliotecários são frequentemente mediadores extraordinários. Sabem atender o público, são hospitaleiros e ouvem. Eles são conhecedores dos usuários da biblioteca e do ambiente em que ela está localizada. A mediação é essencial para a criação de um ambiente de prototipagem colaborativa potente e saudável.

Bibliotecários são bons documentaristas. A documentação é um desafio que nem sempre é alcançado em um laboratório, e os bibliotecários podem contribuir nesse processo. Certa vez, em uma biblioteca, instalou-se com muito êxito um espaço físico para documentação do processo de trabalho de um laboratório de experimentação e inovação. Foi durante o “Valle Experimenta”<sup>18</sup>, uma experiência de laboratório na biblioteca Espacio Odisea, na cidade de Valle de Bravo, México. As bibliotecas podem utilizar todas as potencialidades e técnicas que possuem para armazenar e organizar conteúdos em documentação didática para laboratórios.

Os funcionários da biblioteca estão acostumados a pesquisar. O acervo de uma biblioteca é um ponto de partida extraordinário para a investigação, a implementação de laboratórios temáticos ou para o reforço de projetos em curso.

Uma das primeiras tentativas de pensar as bibliotecas como laboratórios de experimentação e inovação foi o projeto do coletivo “Bibliotecas Madrinhas”, criado e desenvolvido no encontro internacional de prototipagem colaborativa “Ciudades que Aprenden”, na Cidade do México em 2016. O coletivo foi formado por pessoas de diferentes países da América Latina, engajadas no desenvolvimento de bibliotecas como eixos para o fortalecimento da cidadania. Elas veem as bibliotecas como pontos-chave para a acupuntura social que fortalece o tecido social e incentiva a inovação, contribuindo para o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem e facilitando a articulação entre bibliotecas, instituições e pessoas, para criar espaços de conhecimento e colaboração. O coletivo “Bibliotecas Madrinhas” propõe o seguinte decálogo para laboratórios bibliotecários:

1. Um lugar onde a comunidade é construída
2. Um espaço de cuidados
3. Um centro de gestão colaborativa
4. Um ponto de encontro
5. Uma zona afetiva e lúdica

.....  
<sup>18</sup> “Valle Experimenta”, celebrado em Valle de Bravo em 2019. Disponível em: <https://sites.google.com/view/docspace/prototipo>.

6. Um laboratório de produção
7. Um organismo vivo
8. Um centro sustentável
9. Um grupo que valoriza, registra e divulga o conhecimento local
10. Parte de uma rede que funciona para outras bibliotecas

Esses tipos de experiências, que já existem nas bibliotecas, representam uma oportunidade para que elas possam ampliar seus espaços de experimentação, colaboração e criação. Os diferentes tipos de bibliotecas (públicas, comunitárias, escolares, universitárias ou especializadas) permitem explorar diferentes formas de implementar experiências de laboratório em conexão com diferentes áreas.

Conversamos sobre como fazer da biblioteca um laboratório, mas também devemos nos fazer a seguinte pergunta: “como deve ser a biblioteca de um laboratório de experimentação e inovação?”. Devemos pensar mais sobre o quanto as bibliotecas podem contribuir para os processos de colaboração e experimentação.



## **CAPÍTULO 3.**

**PASSOS PARA CRIAR  
UM LABORATÓRIO DE  
EXPERIMENTAÇÃO E  
INOVAÇÃO EM BIBLIOTECAS**



Silo - Arte e Latitude Rural, Brasil, Laboratório de Experimentação e Inovação Ciência na Roca, 2019.

**A** seguir, você encontrará procedimentos elementares para a realização de um laboratório de experimentação e inovação em bibliotecas, a partir da criação de um ambiente de prototipagem colaborativa. Nessa metodologia, veremos quais conceitos, estratégias, protocolos, funções e conhecimentos devem ser colocados em jogo para que esses lugares de cooperação, experimentação aberta e criação coletiva possam existir em nossas comunidades.

O funcionamento do ambiente de prototipagem colaborativa de um laboratório de experimentação e inovação pode ser resumido em quatro etapas consecutivas. Adiante, explicaremos cada uma delas e sua duração.

### 3.1 Chamada para projetos

Faz parte do processo de criação das chamadas a realização de pesquisa ou diagnóstico para mapear e definir os temas.

Uma chamada aberta para projetos é um convite a qualquer pessoa ou grupo que deseje propor uma ideia para fazer com outras pessoas. O que podemos fazer juntos? Ela também pode ser interpretada como um sensor dos desejos das pessoas de um lugar. O que gostaríamos de fazer juntos?

As chamadas comunicam: tema; metodologia; datas importantes; compromissos dos selecionados; critérios de avaliação de projetos; condições de hospedagem e viagens; comitê de seleção; autoria e propriedade intelectual; instruções para envio de propostas; e contato.

Os principais elementos da chamada são: onde será feito; que tipos de espaços estão disponíveis; os recursos; que tipo de projetos seria realizado; o número de projetos previstos; e as entidades colaboradoras ou associadas para a organização do laboratório. Ou seja, trazem todas as informações necessárias para que a informação fique clara.

As convocatórias geralmente trazem um tema que serve para orientar as propostas. Recomenda-se escolher temas que sejam amplos o suficiente para que pessoas de diferentes origens, áreas e interesses se sintam convidadas a enviar uma proposta. Ao mesmo tempo, quanto melhor forem descritos o tema e os problemas que se propõem, mais fácil será a chegada de propostas. Temas muito amplos, como os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” ou “Ideias para Melhorar a Cidade”, em geral, podem ser muito abertos e pouco estimulantes.

Estes são alguns exemplos de temas propostos em ambientes de prototipagem colaborativa:

Magia e tecnologia

A cidade como base de dados

O futuro da alimentação

Água e autonomia  
Ciência no campo  
Culturas de mobilidade

Normalmente, a escolha do tema e a redação da chamada são de responsabilidade da equipe organizadora, mas também podem ser realizadas em conjunto com os vizinhos, por meio de diagnósticos colaborativos que são o ponto de partida da chamada. Envolver entidades relacionadas ao tema proposto no lançamento da chamada facilita a recepção de projetos.

Nas bases da convocatória, é necessário estabelecer alguns critérios de seleção e quem fará parte do comitê de seleção. A diversidade de abordagens e participantes é um dos critérios. A originalidade e a qualidade da proposta são outro, mas também podem ser aceitas propostas de adaptação de projetos já existentes, que estão sendo feitos em outros lugares.

## 3.2 Seleção de projetos

A comissão de seleção será composta pela entidade ou iniciativa organizadora e diferentes organizações colaboradoras. Ela se reunirá após o encerramento da chamada e estudará detalhadamente a viabilidade de realização das propostas enviadas, aplicando os critérios de seleção indicados na chamada. As ideias cujos requisitos técnicos e de espaço estejam claramente especificados serão valorizadas.

Caso a comissão de seleção tenha dúvidas sobre algum requisito, poderá entrar em contato com o promotor da proposta.

Na seleção dos projetos, o comitê pode avaliar aspectos como:

- a. Qualidade do projeto: clareza, objetivos precisos, intenção de inovar, concretude, viabilidade da proposta e adequação ao calendário. Tendo em conta que o objetivo do Lab é produzir um protótipo, a candidatura deve especificar as partes da proposta que são realizáveis durante o Lab e as que não são.
- b. Originalidade e grau de inovação: a inovação pode estar relacionada ao que é novo ou ao que está sendo usado de forma diferente ou adaptado para um local ou público diferente, por exemplo.
- c. Viabilidade técnica: serão valorizados projetos cujos requisitos técnicos, te porais e espaciais estejam claramente especificados e sejam sustentáveis na sua execução.
- d. Abertura para a participação de colaboradores com diversos perfis e competências no conjunto do laboratório.
- e. Otimização de recursos, reciclagem de materiais e desperdício zero.

- f. Sustentabilidade e replicabilidade do projeto.
- g. Diversidade de ideias/temas na seleção do conjunto de propostas.
- h. Diversidade de pessoas (etnia, gênero, deficiência etc.), no conjunto do laboratório.

Duração desta etapa:

Um mês para preparar a comunicação e escrever a chamada.

Um mês para realizar a chamada pública.

Uma semana para a seleção de projetos.

### 3.3 Chamada para colaboradores

Uma vez selecionados os projetos, eles se tornam públicos em uma nova chamada aberta, destinada a quem quiser colaborar para torná-los possíveis. A chamada de colaboradores é o elemento distintivo dos laboratórios de experimentação e inovação. É o que permite que pessoas com perfis diferentes, que provavelmente não se conheciam antes, se conheçam e se conectem. Cada projeto é um convite à colaboração de qualquer pessoa.

A convocatória de colaboradores deve incluir a descrição de cada um dos projetos selecionados e os perfis considerados aptos a contribuir para o desenvolvimento da proposta. No entanto, é primordial sempre acrescentar uma frase, ao final da descrição dos perfis, esclarecendo que a iniciativa é aberta a qualquer pessoa interessada.

Contribuições de colaboradores podem levar projetos a lugares positivamente imprevistos. O projeto é apenas o ponto de partida para fazermos juntos algo que não sabemos aonde nos levará.

Antes do Lab, os participantes podem entrar em contato — por meio do fórum da *web* ou grupos de Telegrama ou WhatsApp — e começar a trocar ideias entre si.

Duração desta etapa:

Um mês para realizar a chamada pública de colaboradores.

Três dias para a seleção de colaboradores ou organização dos grupos.

Um mês entre a organização dos grupos de trabalho e o início do Lab.

### 3.4 Ambiente de prototipagem colaborativa<sup>19</sup>

Andando pelo bairro, alguém pensa como seria bom montar uma horta comunitária naquele terreno baldio; em um parque, alguns pais e mães adorariam se organizar para criar uma brinquedoteca gratuita; alguns asmáticos imaginam que seria bom medir a poluição do ar em uma rua movimentada; uma vizinha que gosta da história de sua cidade gostaria de iniciar um grupo para melhorar o conteúdo da Wikipédia sobre o patrimônio local; um jovem imagina como moradores de rua poderiam ter uma vida mais digna se pudessem ter ajuda para recuperar, de maneira fácil e rápida, seus documentos de identidade; um grupo de mulheres indígenas tiveram a ideia de criar uma cooperativa de artesanato para viabilizar a venda do que produzem em sua aldeia.

E se houvesse um lugar que pegasse essas ideias e as tornasse públicas para ver quem poderia estar interessado em colaborar para tirá-las do papel? É isso que propõem os laboratórios de experimentação e inovação com o seu ambiente de prototipagem colaborativa: colocar pessoas com boas propostas em contato com pessoas que querem ajudar a torná-las realidade em um lugar propício para isso.

O protótipo é algo que não se torna a versão final do projeto. Ele ainda precisa de ajustes para que possa ser implementado, mas já oferece as condições para que possa ser testado no contexto para o qual foi criado.

Ele é o mecanismo pelo qual as pessoas se reúnem para aprender, ensinar, trocar informações, pensar juntas sobre suas comunidades e criar redes de apoio. Ele é o meio pelo qual se articulam a experimentação e o fazer juntos.

O ambiente de prototipagem é o lugar propício à experimentação, à inovação e à colaboração, no qual tudo acontece para que as ideias possam servir de meio para a aprendizagem mediante o intercâmbio entre participantes.



Valle Experimenta, México, 2019.

.....

<sup>19</sup> Disponível em: <http://laaventuradeaprender.intef.es/documents/10184/64755/Como-hacer-un-prototipo.pdf>.



## CAPÍTULO 4.

CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE  
DE PROTOTIPAGEM  
COLABORATIVA

## 4.1 Considerações iniciais

O ambiente de prototipagem colaborativa é um evento, o momento em que todas as equipes se unem para implementar os projetos. A prototipagem colaborativa materializa as ideias propostas entre várias pessoas e, nesse processo de colaboração e experimentação, forma uma comunidade de aprendizado e prática também.

O objetivo é que cada grupo se auto-organize e decida como realizar seu projeto. Trata-se de encontrar um equilíbrio entre a ação do promotor e dos colaboradores e o estabelecimento de uma escuta com a equipe de facilitadores: mentores, mediadores e suporte técnico.

O promotor teve uma ideia, elaborou-a e foi selecionado. Sem propostas, não haveria laboratório. Cada projeto é um bom motivo para reunir pessoas. Devemos ser gratos ao proponente por ter compartilhado sua ideia e ter aberto para que outros possam participar dela, possam contribuir para torná-la realidade e introduzir melhorias que não estavam previstas. A voz do promotor deve ser levada em consideração, todavia, será valorizada a sua capacidade de ouvir e possibilitar formas de gerenciar e negociar as contribuições dos colaboradores.

Sem colaboradores não haveria laboratório, não haveria ambiente de prototipagem colaborativa. Sua participação é essencial. Os colaboradores têm o poder de sugerir mudanças e ajudar nas decisões. São eles que vão revolucionar as ideias da proposta inicial.

## 4.2 Recursos humanos

Organizar um ambiente de prototipagem colaborativa em um laboratório de experimentação e inovação inclui muitas tarefas e funções. Não é recomendado que uma pessoa tente fazer tudo sozinha. Para melhor compreensão, podemos dividir as funções em dois grupos: as que têm a ver com a organização geral do evento e as relacionadas com a facilitação e mentoria dos grupos de trabalho no ambiente de prototipagem colaborativa.

Para criar o ambiente de prototipagem colaborativa, você precisa de uma equipe de pessoas que gostem de lidar com o inesperado e de colocar a mão na massa. A organização de um ambiente inclui funções muito diversas, como a escrita de textos para chamadas e comunicação, o contato com diferentes pessoas e instituições, a investigação em diferentes áreas, a dinamização do trabalho de grupo e a gestão de atividades culturais.

O tamanho da equipe pode ser determinado pela quantidade de recursos disponíveis. A equipe pode ser solidária (doando seu tempo e conhecimento) ou paga, dependendo do tipo de laboratório que será realizado. É preciso ter transparência entre os diferentes tipos de participação, pois tudo tem um significado, uma razão.





Valle Experimenta,  
México, 2019.

Um laboratório pode ter uma equipe completa com coordenadores e um produtor ou apenas uma pequena equipe que consegue desempenhar as funções necessárias.

Assim que o Lab começa, uma série de funções devem ser desdobradas para acompanhar e facilitar o processo dos participantes (proponentes e colaboradores): mentoria das equipes, assessoria técnica e, ainda, mediação e facilitação das dinâmicas de trabalho e transformação de possíveis conflitos nas equipes.

Recomenda-se que as equipes de mentoria, mediação e facilitação do Lab estejam desde o início ligadas às fases de organização do laboratório e não apenas à fase de prototipagem. Um exemplo é a participação de mentores no processo seletivo e de facilitadores/mediadores nos processos de produção.

### 4.2.1. Equipe de trabalho

Adiante você encontrará uma lista com possíveis funções de coordenação e execução, por meio da qual deve se pautar o processo de organização do ambiente de prototipagem colaborativa que resultará no laboratório de experimentação e inovação. Cada laboratório pode ter o seu conjunto de funções para a formação da equipe de trabalho. A formação desse conjunto vai depender do tipo de Lab e dos recursos disponíveis, mas algumas delas são essenciais.

Para conduzir o laboratório e seus recursos — que é um novo modelo de instituição —, é preciso desenhar algum tipo de organização (hierárquica ou anárquica) e trabalhar com critérios, diretrizes, algum rigor, flexibilidade e muita criatividade.

#### → **Coordenação-geral**

Setor que atua cuidando das demandas institucionais. Estabelece diálogos com outras organizações e iniciativas, busca recursos para a realização do laboratório, cuida dos convidados e da seleção dos projetos, monta e coordena as equipes de coordenação e trabalha na orientação dos textos das chamadas e nos desenhos das metodologias.

#### → **Coordenação executiva**

Setor que executa as atividades logísticas necessárias para a criação do ambiente de prototipagem, com visão geral de todo o processo. Conhece e coordena os recursos, cada parte e fase dos processos de organização do laboratório e das equipes que o compõem.

#### → **Coordenação financeira**

Setor responsável por organizar saídas e entradas de recursos financeiros e operações bancárias. Conhece e coordena o orçamento junto com a coordenação-geral e a coordenação executiva.

#### → **Produção**

Setor que cuida da logística do ambiente de prototipagem e das equipes. Cui-

da do transporte e da hospedagem de convidados, compra de materiais, consegue permissões, sabe o que as equipes dos projetos precisam, tenta resolver problemas logísticos, executa compras etc.

→ **Comunicação**

Setor que trata da divulgação do laboratório e de seus produtos. Cuida das redes sociais, do *site*, da documentação do laboratório a partir de fotografia, vídeo ou áudio.

## 4.2.2. Equipe de facilitação

A equipe de facilitação é essencial para o bom funcionamento do Lab. Conhecer a metodologia do laboratório de experimentação e inovação para ajudar os participantes a compreendê-la e executá-la é importante.

→ **Suporte técnico**

Setor responsável por fornecer suporte técnico aos projetos. As pessoas nunca devem fazer todo o trabalho, as equipes técnicas devem ajudar na autonomia da equipe, encontrar soluções e, quando não conseguirem avançar ou precisarem de ajuda específica para isso, devem chamar o suporte.

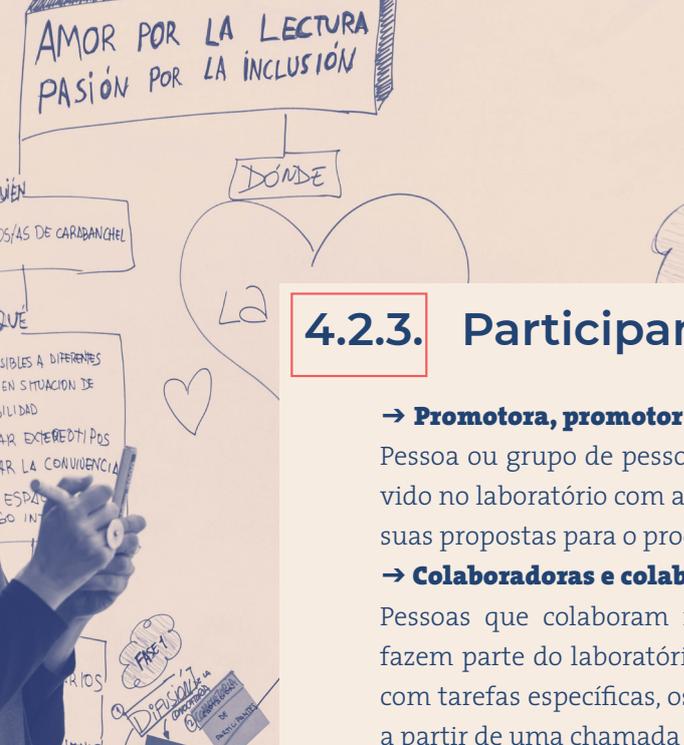
→ **Mentoria**

Os mentores têm funções diferentes dependendo do tipo de laboratório. Em geral, orientam o projeto para que a equipe não perca seus objetivos; apontam caminhos possíveis para que o projeto possa ser autônomo e sustentável; ajudam a criar um ambiente colaborativo saudável e produtivo; são observadores atentos do processo de trabalho das equipes; podem nutrir os projetos com referências, ferramentas, exemplos; e fazem conexões externas e internas entre projetos e colaboradores de outras equipes. Eles têm a visão do projeto, seus pontos fortes e fracos, ajudando as equipes a ordenar e desenvolver os aspectos positivos. Às vezes, eles também podem observar o surgimento de conflitos ou prever problemas e mitigá-los antes que haja desgaste com isso.

→ **Mediação**

Os mediadores têm funções diferentes dependendo do tipo de laboratório. São responsáveis por promover o encontro e trazer para o diálogo as pessoas envolvidas nos projetos, e as comunidades levam os participantes para conhecer os lugares e os recursos do território onde estão trabalhando. O trabalho de mediação começa mais cedo e constrói pontes entre a equipe do projeto e a equipe de organização do laboratório. O mediador também pode cuidar das relações dentro das equipes, mediando conflitos e ajudando a encontrar soluções para a convivência. Eles são a ponte entre os projetos, os colaboradores e a coordenação do laboratório.





### 4.2.3. Participantes do laboratório

#### → Promotora, promotor ou promotores dos projetos

Pessoa ou grupo de pessoas que estão propondo um projeto a ser desenvolvido no laboratório com a ajuda de colaboradores. Os proponentes aplicaram suas propostas para o processo seletivo e foram selecionados.

#### → Colaboradoras e colaboradores dos projetos

Pessoas que colaboram no desenvolvimento dos projetos/protótipos que fazem parte do laboratório. Auxiliando nas tomadas de decisões ou lidando com tarefas específicas, os colaboradores acessam o laboratório e os projetos a partir de uma chamada e podem ser selecionados pelo perfil ou pela ordem de inscrição.

Medialab Prado  
- Laboratorios  
Bibliotecarios, España,  
2019.

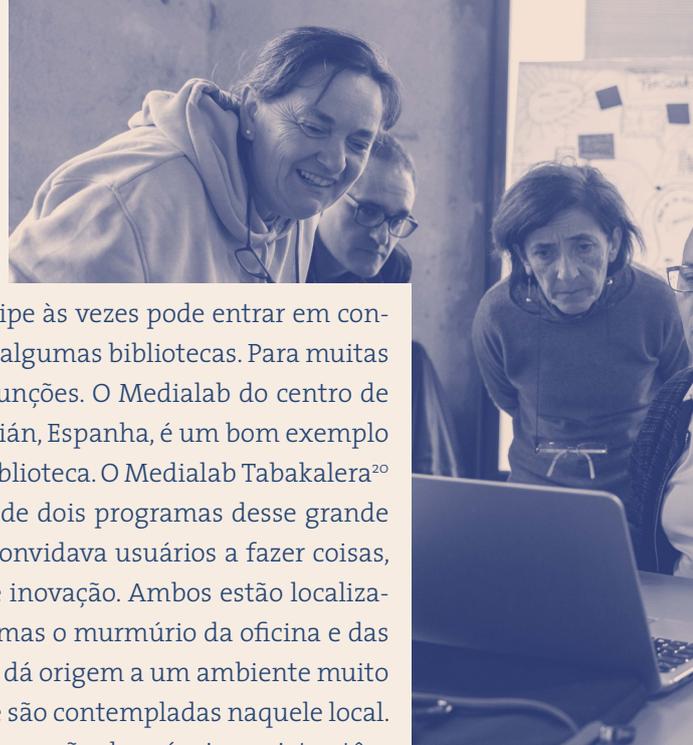
### 4.3 Recursos materiais para o ambiente de prototipagem colaborativa

É imprescindível considerar a rede colaborativa de bibliotecas quando vamos organizar os recursos disponíveis. É possível ter belos laboratórios de experimentação e inovação com pouco ou muito recurso. A utilização de recursos pode ser uma estratégia, e não uma condição que determina se é ou não possível fazer um laboratório. Entretanto, a forma como os recursos financeiros, materiais e humanos estão organizados influenciará o funcionamento do laboratório e o tipo de impacto que ele é capaz de produzir.

Um laboratório precisa de diferentes tipos de recursos. A cooperação e a participação comunitária são os mais importantes. Como mencionado, para gerenciar recursos é preciso criar algum tipo de organização (hierárquica ou anárquica).

#### 4.3.1. Lugar

O ideal é ter um espaço amplo no qual todas as equipes de trabalho se reúnam. A agitação de todos em um só lugar tem efeito contagiante de generosidade e alegria. A capacidade do espaço pode ajudar a determinar o número de projetos a serem selecionados para o Lab. O local deve ter uma grande mesa e cadeiras para cada equipe. Na medida do possível, é bom que haja espaço com projetor, onde os participantes possam se reunir para apresentações e outras atividades, e também uma mesa para mentores, mediadores e equipe, além de um cantinho com café, infusões e frutas, que permita encontros informais e descontração entre os participantes.



O ruído das conversas e do trabalho em equipe às vezes pode entrar em conflito com o silêncio das salas de leitura e estudo de algumas bibliotecas. Para muitas bibliotecas, será um desafio conciliar essas duas funções. O Medialab do centro de cultura contemporânea Tabakalera, em San Sebastián, Espanha, é um bom exemplo de laboratório de prototipagem integrado a uma biblioteca. O Medialab Tabakalera<sup>20</sup> surgiu em 2020 como a fusão, no mesmo espaço, de dois programas desse grande contêiner cultural: o Ubik, uma biblioteca que já convidava usuários a fazer coisas, e o Iriki Labs, um laboratório de experimentação e inovação. Ambos estão localizados em áreas diferentes da mesma planta aberta, mas o murmúrio da oficina e das atividades não interrompe a leitura. Pelo contrário, dá origem a um ambiente muito estimulante graças à diversidade de atividades que são contempladas naquele local. Leitura, mediateca, edição de vídeo, videogames, reparação de móveis, projetos têxteis, eletrônica, visualização de dados ou fábrica digital são alguns exemplos do que acontece simultaneamente no Medialab Tabakalera.

Uma biblioteca, uma escola, uma fazenda, uma universidade, um centro cultural, um centro desportivo ou uma paróquia podem ser locais ideais para se instalar um ambiente de prototipagem colaborativa.

Parte do laboratório pode também acontecer em locais como praças, ruas, matas, aldeias, quilombos, rios ou espaços rurais, urbanos ou de floresta, isso vai depender do tipo de projeto e pesquisa exigidos pelos projetos do laboratório.

Quando se trata de um laboratório presencial, cada equipe de trabalho deve estar presente no local determinado para a realização do Lab.

### 4.3.2. Tempo

A duração dos laboratórios de experimentação e inovação varia de quatro sessões de meio dia a uma oficina intensiva de quinze dias inteiros. Cada formato e duração tem suas vantagens e dá resultados diferentes.

Os laboratórios mais curtos são recomendados para laboratórios virtuais ou em laboratórios presenciais em que as pessoas morem na mesma localidade e possam continuar desenvolvendo o projeto após o término do Lab. Em alguns casos, os Labs são divididos em dois momentos de tal forma que, entre a primeira parte e a segunda, os grupos trabalham por conta própria.

Para ter todo o trabalho preparatório incluído — embora às vezes tenha sido feito em menos tempo —, é aconselhável dispor de, pelo menos, cinco meses desde o momento em que se decide organizar um laboratório de experimentação e inovação até o início dele.

Cada equipe de trabalho deve organizar seu tempo de dedicação ao projeto. Porém, é preciso que ele ocorra dentro do tempo disponível para o Lab.

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.tabakalera.eus/es/medialab>.



### 4.3.3. Materiais para os projetos

Se você tiver recursos, é aconselhável dedicar parte deles à compra de materiais de que os projetos venham a precisar. Deve-se lembrar que não se trata de construir uma versão completa e definitiva, mas, sim, um protótipo com os recursos disponíveis no local.

Não é recomendável pagar honorários ou bolsas pelo trabalho de promotores e colaboradores, para que o ato de colaboração não seja interpretado como prestação de serviço e comprometa a dinâmica dos grupos de trabalho em que todos têm o direito de tomar decisões e compartilhar autoria.

### 4.3.4. Outros: bebida, comida, alojamento e viagem

Devemos tentar fazer com que os participantes gastem o menos possível para participarem do Lab. Afinal, estarão trabalhando em projetos que buscam melhorar a vida de todos. No caso de os participantes virem do estrangeiro, de outros estados ou de cidades distantes, é desejável garantir que a viagem e o alojamento possam ser assumidos pela organização.

As refeições em conjunto, as festas e os momentos informais de encontro são parte fundamental para o bom desenvolvimento do Lab e, por isso, devem ser custeados com os recursos dele.

### 4.3.5. Um espaço web

A *web* é o principal canal de comunicação do laboratório, das chamadas e da documentação dos projetos. Você pode ter um *site* para o Lab ou usar as ferramentas on-line existentes. Você pode abrir um *blog*, usar formulários gratuitos, Wikipedia etc. Após o laboratório, é na web que também poderão ficar registradas a documentação dos projetos e a memória do Lab.

## 4.4 Metodologia para a execução do laboratório a partir do ambiente de prototipagem

Os grupos de trabalho de cada projeto são autogeridos, isto é, cada qual possui sua maneira de trabalhar e colaborar em diálogo com algumas demandas do laboratório.

Medialab Prado  
- Laboratorios  
Bibliotecarios, España,  
2019.

rio, caso das seções de mentoria. É muito comum que os grupos passem pelas seguintes etapas:

**-Conhecer-se**

O primeiro passo é que os membros de cada equipe se apresentem.

**- Chuva de ideias**

Os primeiros momentos estão se abrindo. Cada um contribui com ideias sobre as possibilidades oferecidas pelo projeto. Nesse momento, não é aconselhável estabelecer limites. Você pode ter uma opinião, mas é hora de sonhar e colecionar todas as propostas, por mais loucas que sejam.

**- Seções críticas de mentoria/partilha com o resto dos participantes**

Em um próximo passo, devemos começar a avaliar entre todos e nas seções críticas com os mentores, quais passos seria bom começar a tomar. Você deve levar em conta quais recursos você tem: conhecimento na equipe, vontade de assumir determinadas tarefas, tempo para desenvolver um primeiro protótipo. Uma vez dimensionado até onde se pode ir, é estabelecido um plano de trabalho.

**- Implementação**

A equipe começa a trabalhar, mas está constantemente revisando como o projeto está progredindo e o plano de trabalho pode ser modificado conforme apropriado e a força que se tem. Normalmente, os resultados tendem a superar as expectativas iniciais.

**-Atividades paralelas**

Programação de atividades complementares oferecidas aos participantes do laboratório: oficinas, apresentações, visitas etc.

**- Documentação**

A documentação dos projetos é fundamental para poder compartilhar os resultados e o aprendizado, e torná-los replicáveis.

**- Apresentação final**

O grupo prepara uma apresentação no último dia do *workshop*.

**- Duração**

Uma ou duas semanas. A duração do ambiente de prototipagem de um laboratório é definida pelas demandas e necessidades do formato: on-line, presencial, com interação com as comunidades ou sem muita interação com as comunidades.

## 4.5 Divulgação de resultados: exposição e apresentação final de projetos

Uma boa maneira de terminar um Lab é com a apresentação dos resultados aberta ao público e uma festa final. Em algumas ocasiões, nesse dia foi inaugurada uma exposição com os resultados e a documentação do processo.

É essencial divulgar o processo e os resultados nas redes sociais, fazer transmissões ao vivo no canal do YouTube ou organizar os vídeos sobre o laboratório no canal. A ajuda da rede de cooperação pode ser solicitada para fazer as divulgações mais importantes, como os resultados dos projetos, a memória das conversas e as atividades paralelas.

A divulgação é essencial para criar a memória do laboratório e fazer com que cada vez mais pessoas entendam como funcionam um laboratório e suas qualidades como espaço de aprendizagem e experimentação.

**Duração desta etapa:**

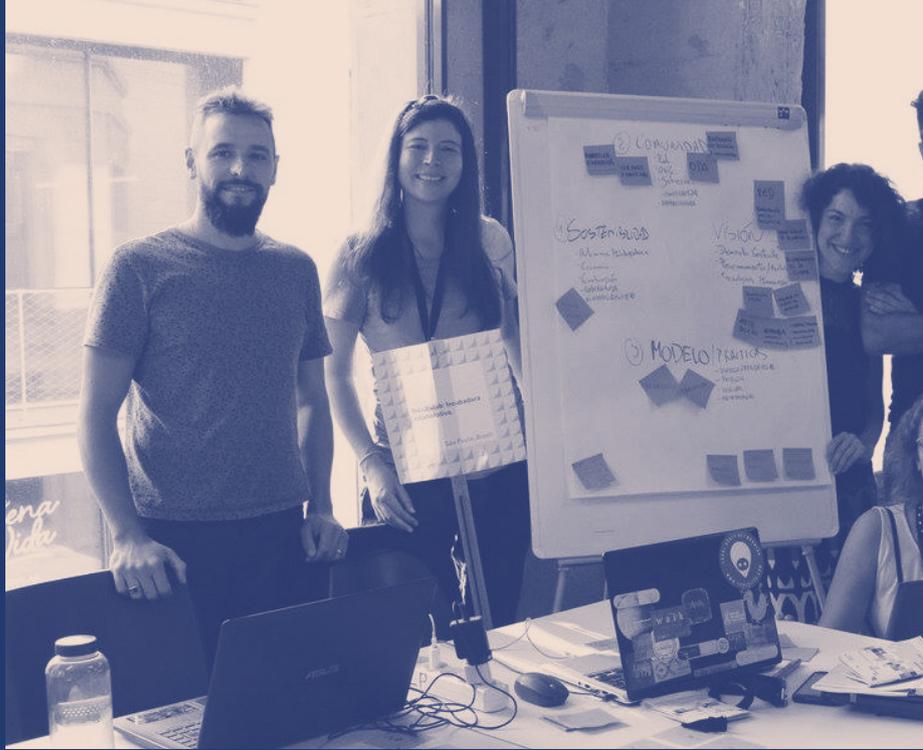
Um dia reservado para a apresentação e a celebração final.

A exposição dos protótipos pode ocupar quanto tempo for necessário.

Uma semana de postagens nas redes sociais, para divulgar os resultados do laboratório.



ValleExperimenta, México, 2019.



# CAPÍTULO 5.

## SUSTENTABILIDADE DOS PROJETOS PÓS-LAB



MediaLab Prado -  
LabMeeting, España,  
2018

Imaginemos: uma jovem acaba de sair da universidade e ainda não tem a experiência necessária para conseguir um trabalho. Ela gostaria de assumir certas responsabilidades de gestão e praticar mais o que aprendeu. Uma mulher de meia idade está querendo mudar de emprego, mas, antes de tomar a decisão, ela deseja experimentar novas possibilidades dentro e fora dos conhecimentos que ela já domina. Um engenheiro nunca teve a oportunidade de trabalhar em grupos autogeridos ou coletivamente em torno de um projeto e precisa ter essa experiência para poder assumir um novo cargo na empresa em que trabalha. Um grupo de amigos do bairro teve uma ideia para solucionar o problema de saneamento básico que enfrentam há muitos anos, mas lhes falta alguns dos conhecimentos necessários para poder desenvolver o projeto e eles precisam ouvir outros profissionais.

Esses são alguns exemplos do que pode atrair pessoas para estarem em um laboratório de experimentação e inovação, o qual se configura como um espaço coletivo e horizontal de aprendizagem, em que os participantes têm acesso a um tipo de conhecimento complementar ao que se aprende em escolas, universidades ou no trabalho.

O objetivo do laboratório de experimentação e inovação e seus ambientes de prototipagem colaborativa é proporcionar comunidades de prática e aprendizagem guiadas pela colaboração.

Dentro dos grupos de trabalho de desenvolvimento de projetos, praticam-se coisas novas: funções, ferramentas, métodos, metodologias; pode-se acessar uma nova área do conhecimento: uma engenheira pode aprender sobre antropologia, uma artista pode aprender sobre matemática, um cientista de biomedicina pode aprender sobre botânica. A partir das dinâmicas de trabalho de um grupo dentro do laboratório, pode-se aprender a criar autonomia, a se auto-organizar e desenvolver novas habilidades.

Um laboratório está focado no direito ao erro e na experimentação, no desenvolvimento de um protótipo, isto é, de uma versão não acabada de um projeto inicial que dará oportunidade para que muitas pessoas diferentes se encontrem e, com esse encontro, possam aprender juntas e avançar tanto em relação ao que se quer com os protótipos quanto em seu desenvolvimento pessoal e humano.

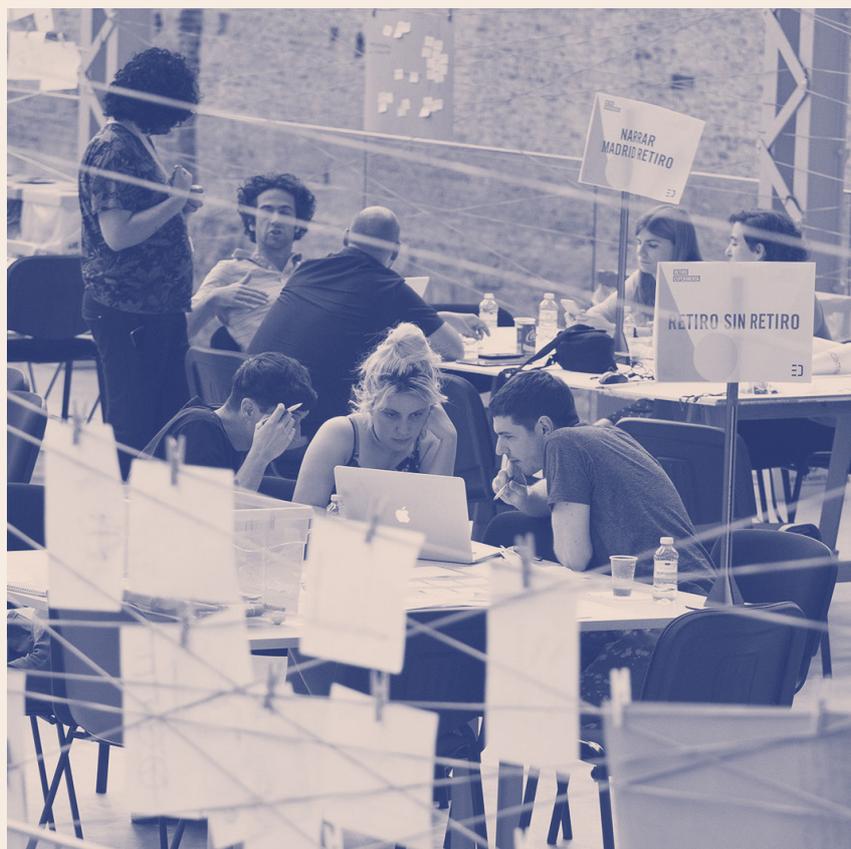
Não é responsabilidade do laboratório que está dentro ou vinculado a uma biblioteca dar sequência aos protótipos desenvolvidos ali ou cuidar da sustentabilidade de cada um dos projetos. Os laboratórios estão focados em uma fase anterior à da sustentabilidade, que é a de aprendizagem, formação de rede e desenvolvimento de um mínimo produto viável. A ideia é que as pessoas possam aprender coisas novas — depois do suporte que ganharam e da rede que teceram durante o Lab. A partir desse aprendizado, elas poderão se auto-organizar e dar sequência ao desenvolvimento dos projetos, buscando recursos, financiamentos ou levando o projeto para outros laboratórios, para seguir com o desenvolvimento dele. Para tanto, os mentores que acompanham os grupos de trabalho durante o Lab trabalham no sentido de orientá-los quanto à criação de autonomia e à busca de sustentabilidade.

Se caso algum projeto desenvolvido durante um laboratório em uma biblioteca se identifique com as práticas ou necessidades da biblioteca — e isso vale para qualquer outra instituição, como prefeitura, secretaria específica de cultura, saúde ou de agricultura, organização não governamental, comunidade ou bairro, escola, aldeia, quilombo —, nada impede que ambos possam fazer um acordo para que o protótipo seja implementado na biblioteca e que, dessa forma, a biblioteca possa, então, cuidar de sua sustentabilidade.

Para ajudar os grupos de trabalho a buscar a sustentabilidade, o laboratório pode dar orientações, oferecer oficinas sobre o tema e convidar possíveis interessados ou apoiadores para visitar o laboratório e conhecer os protótipos que foram ou estão sendo desenvolvidos.

Todavia, é fundamental seguir mantendo o caráter aberto e de replicabilidade do projeto, fazendo jus aos ativos ou aos recursos humanos e materiais investidos nele.

Medialab Prado  
- Laboratorios  
Bibliotecarios, España,  
2019.



Medialab Prado - Retiro Experimenta, España, 2018.



# CAPÍTULO 6.

ASPECTOS IMPORTANTES  
A TER EM CONTA

## 6.1. Sobre a mediação: a arte de criar um lugar comum a todos

A mediação ou mediação cultural nos ambientes de prototipagem colaborativa é um conjunto de práticas de hospitalidade que facilita a participação das pessoas e a colaboração entre elas para atingir diversos perfis. A mediação reúne um conjunto de habilidades para celebrar a pluralidade e a complexidade do social, facilitando interações significativas.

As principais funções da mediação cultural são: acolher, acompanhar, conectar, investigar e convidar. Vejamos cada uma delas.

### -Acolher

Um mediador é um bom anfitrião com habilidades de comunicação e escuta. O mediador deve ser capaz de transmitir o funcionamento do laboratório e as iniciativas em curso. Você também deve saber ouvir as pessoas que chegam, para orientá-las e conectá-las com o que pode ser do interesse delas.

### -Acompanhar

Com o objetivo de facilitar a auto-organização e a autonomia dos grupos de trabalho, é necessário que haja tarefas de acompanhamento e cuidado, para que os projetos conheçam suas necessidades, detectem oportunidades ou possíveis conflitos ocorram.

### -Conectar

Os laboratórios de experimentação e inovação são geradores inesgotáveis de novas conexões. A mediação é tornar significativos esses novos vínculos entre pessoas, comunidades e projetos.

### -Investigar

A mediação também consiste em investigar os temas que estão sendo trabalhados, com o objetivo de aumentar a pluralidade, estabelecer novas conexões e ampliar as redes de colaboração.

### -Convidar

Ninguém resiste a um bom convite. Estamos todos ansiosos para ser convidados a contribuir com nossa experiência e conhecimento. A mediação é a arte de saber convidar.

O ambiente de prototipagem colaborativa deve ter um plano de mediação para identificar e convidar pessoas e instituições interessadas em participar ou colaborar de alguma forma: ajudando na mentoria, fornecendo materiais, propondo um desafio ou problema, apresentando uma proposta ou contribuindo para um dos projetos que estão sendo realizados.

Como parte da mediação, há o trabalho de divulgação do laboratório e seus propósitos, ou seja, o mediador deve ter uma boa comunicação alinhada com a organização do Lab. O trabalho realizado pela equipe de comunicação nas redes sociais pode ser acompanhado pela mediação. Na organização de um ambiente de prototipagem, existem quatro momentos que representam marcos de comunicação: a convocatória de projetos; a publicação dos projetos selecionados e a convocação de colaboradores; o evento de produção; e a divulgação dos resultados.

## 6.2. Sobre a documentação: compartilhar aprendizagens, comunicar e avaliar

Já falamos sobre a necessidade de cada projeto ser bem documentado para que seu impacto vá além do que é feito em laboratório, mas documentar também é indispensável para criar toda a memória do ambiente de prototipagem colaborativa.

A documentação do laboratório é essencial tanto para que se possa repetir a experiência no futuro quanto para que se possa comunicar as oportunidades que um laboratório de experimentação e inovação pode oferecer às comunidades. Ou seja, mostrar que um Lab é um ponto de encontro ideal para cooperação, aprendizagem, experimentação e criação coletiva de projetos. A documentação do que acontece no laboratório, em geral, é feita por cada um dos projetos e é fundamental para que tudo o que é gerado não fique apenas entre os participantes.

Cada projeto deve ter um espaço on-line para registrar o processo de trabalho. Como em um caderno de campo, serão anotadas ideias, possíveis formas de explorar, decisões tomadas, desenhos, gráficos, dúvidas, pontos de conflito, erros e acertos.

Os projetos costumam usar licenças Creative Commons gratuitas (Atribuição — Compartilhar Igual) para que possam ser replicadas, reeditadas e adaptadas em diferentes contextos.

É necessário documentar os atores, as relações entre eles e seus interesses, seu grau de satisfação e propostas de melhoria, que são detectadas por meio da mediação.

Às vezes, é necessário facilitar a documentação dos projetos, oferecendo ajuda ou instruções. Atividades paralelas, apresentações, aparições na mídia são, geralmente, documentadas.

Para documentar o ambiente de prototipagem colaborativa e as atividades

paralelas, pode-se fazer uso de imagens, vídeos, *podcast* e entrevistas com participantes. A documentação é a melhor base para uma boa comunicação em um laboratório. Cada uma de suas fases representa um marco de comunicação para o exterior.

Ressalta-se que uma boa documentação é o que permite fazer um balanço para extrair aprendizados e avaliar o projeto, com o objetivo de compartilhar aprendizados e introduzir melhorias nas próximas edições. A documentação pode ajudar a avaliar as maneiras pelas quais os projetos podem continuar. Outra função fundamental da documentação é garantir o potencial de replicabilidade do projeto desenvolvido. Para isso, as equipes precisam se organizar de diferentes formas para criar materiais como: roteiros, fotografias, vídeos, tutoriais, caderno de campo, publicações, fanzines e outros.



### 6.3. Sobre atividades paralelas: conversas, debates e apresentação de colaboradores

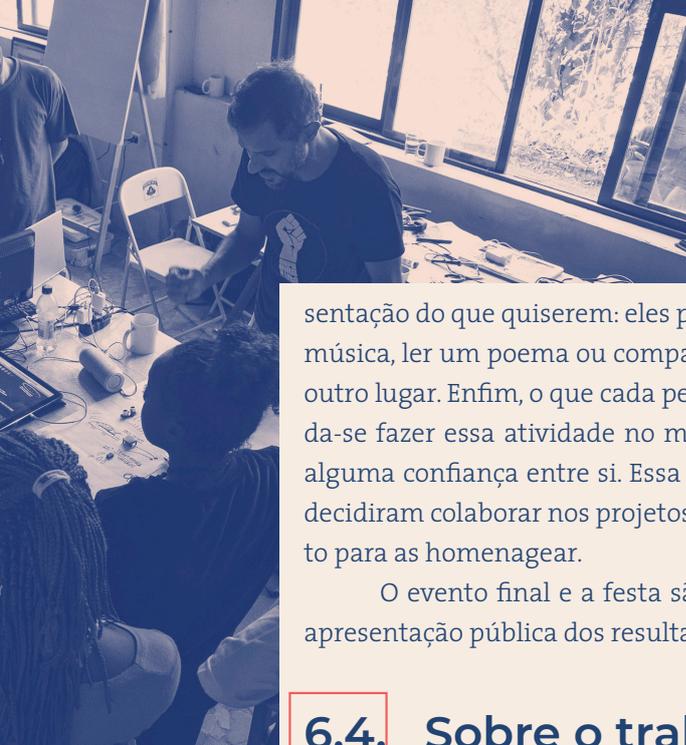
Talvez estejamos errados ao chamar atividades que não são atividades paralelas de trabalho em equipe. Se há algo que caracteriza as oficinas de prototipagem colaborativa é não fazer uma distinção nítida entre momentos e lugares de produção e aqueles de convivência, pensamento, formação, discussão e celebração. Lembremos que não se trata apenas de produzir protótipos, mas também de construir comunidades, e isso não se consegue apenas reunindo um grupo de pessoas em torno de uma mesa. Por isso, as conversas com os convidados e o posterior debate são igualmente fundamentais e nesse sentido estão encontros informais para um café ou uma cerveja após o *workshop*, refeições e festas mais ou menos organizadas.

Antes do *workshop*, podem ser organizadas palestras sobre o assunto para fazer um ato de apresentação da chamada e dos projetos.

O encontro pode começar com um pequeno simpósio com especialistas. Em uma oficina que tenha como tema “Magia e tecnologia”, no primeiro dia pode ser organizado um espetáculo de magia em um centro social do bairro. Isso proporcionará um ambiente descontraído aos participantes e a apresentação da oficina aos moradores do bairro que também tenham sido convidados. Esse evento deve incluir a exposição dos projetos que serão desenvolvidos durante o laboratório.

No decurso do ambiente de prototipagem colaborativa, são organizadas espontaneamente pequenas oficinas de formação pelos mentores ou por um participante, nas quais é apresentada uma metodologia ou uma ferramenta útil para o desenvolvimento dos projetos.

Se uma atividade importante tiver de ser destacada durante a oficina, deve ser no momento em que os colaboradores são convidados a fazer uma breve apre-



sentação do que quiserem: eles poderão falar sobre seu lugar de origem, cantar uma música, ler um poema ou compartilhar um projeto que estejam desenvolvendo em outro lugar. Enfim, o que cada pessoa quiser em menos de cinco minutos. Recomenda-se fazer essa atividade no meio da oficina, quando os participantes já tiverem alguma confiança entre si. Essa atividade ajuda a conhecer melhor as pessoas que decidiram colaborar nos projetos e é uma forma de lhes dar um lugar e um momento para as homenagear.

O evento final e a festa são o momento para o encerramento da oficina e a apresentação pública dos resultados.

## 6.4. Sobre o trabalho em rede: redes locais e redes internacionais de colaboração

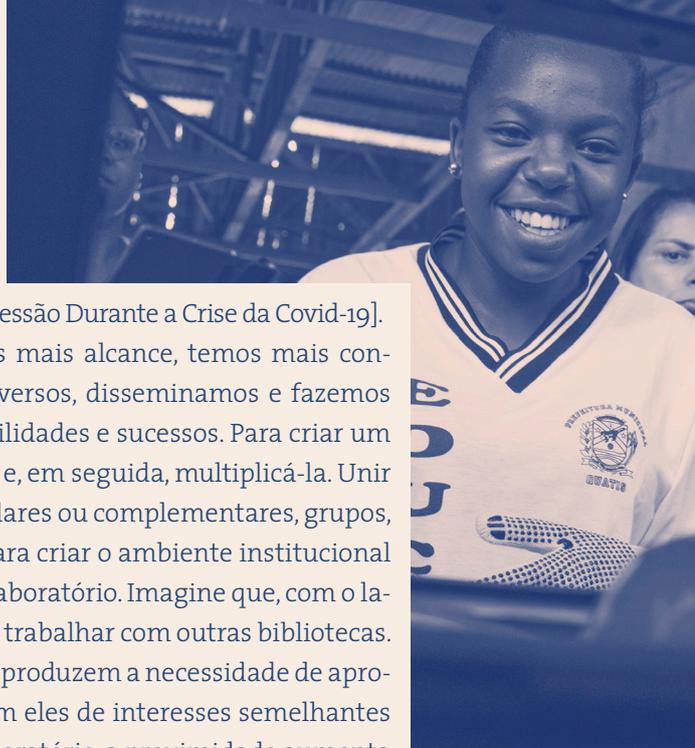
Construir redes é um dos principais objetivos dos laboratórios de experimentação e inovação. Redes internas e externas, ou seja, redes construídas a partir da união dos participantes (em torno de temas ou interesses comuns) ou redes institucionais que se formam com outras organizações ou grupos desde a criação e atuação dos laboratórios no território onde está localizado. Às vezes, depois de uma oficina, pessoas — que não se conheciam — se reúnem para formar uma associação, um coletivo ou fazer coisas juntas. Outras vezes, instituições que não se conheciam muito bem começam a trabalhar juntas, criando parcerias ou colaborando em projetos, ou seja, o laboratório cria espaços de confiança em que redes duradouras podem ser construídas.

Um exemplo disso aconteceu na primeira edição do Laboratório de Emergência realizado em 2020 pela Silo – Arte e Latitude Rural, no Brasil, durante a pandemia de Covid-19. Foi lançada uma chamada para projetos dispostos a colaborar na construção de alternativas solidárias em resposta aos impactos da pandemia nas comunidades do Brasil. Assim sendo, o Lab reuniu um grupo de pessoas em torno do projeto “Cartografia das Memórias”<sup>21</sup>, com o objetivo de criar um mapa sonoro colaborativo que buscasse registrar e preservar, por meio de relatos orais, memórias de vivências pessoais durante a pandemia de Covid-19. A proposta serviu como um lugar de armazenamento de troca de experiências que uniu comunidades e pessoas que se sentiam isoladas por conta das medidas restritivas de segurança sanitária.

Atualmente, o grupo formado durante o Lab é parte de um coletivo que ganhou notoriedade nas mídias brasileiras e conta com apoio financeiro concedido pela Open Society Foundations<sup>22</sup>, gerenciado pelo Centro de Direitos Humanos Aplicados – Universidade

<sup>21</sup> Disponível em: <https://cartografiadasmemorias.org>.

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.opensocietyfoundations.org>.



de York<sup>23</sup> (Reino Unido) [Arte + Ativismo Contra a Repressão Durante a Crise da Covid-19].

Juntos somos mais fortes e em rede temos mais alcance, temos mais confiança, conseguimos trabalhar em temas mais diversos, disseminamos e fazemos pontes entre nossas redes, partilhamos responsabilidades e sucessos. Para criar um laboratório, é necessário ativar e aderir a uma rede e, em seguida, multiplicá-la. Unir forças com vizinhos, associados, organizações similares ou complementares, grupos, associações, coletivos: a comunidade é essencial para criar o ambiente institucional propício ao trabalho colaborativo e ao impacto do laboratório. Imagine que, com o laboratório, uma biblioteca pode criar uma rede para trabalhar com outras bibliotecas.

As demandas de um laboratório geralmente produzem a necessidade de aproximação com outras organizações ou grupos, sejam eles de interesses semelhantes ou complementares. Dentro da metodologia do laboratório, a proximidade aumenta o grau de experimentação e colaboração nas comunidades em diferentes níveis, pois as redes facilitam múltiplas interações (vizinhança, distância, afinidade, conflito) e diferentes tipos de vínculos (forte, fraco, colaborativo, troca, observação).

As redes geram condições que facilitam os processos de transformação. Ao promover encontros presenciais ou virtuais, o laboratório facilita formas de cooperação por proximidade, ao mesmo em tempo que documenta projetos com licenças gratuitas e facilita formas de cooperação remota e assíncrona para uso livre da rede.

Durante a pandemia de Covid-19, foram realizadas diferentes formas de laboratórios cidadãos em rede, em que as equipes de trabalho eram compostas por pessoas de diferentes países, colocando em prática formas de cooperação remota que já haviam sido tentadas anteriormente, mas não com tanta intensidade e frequência como durante os meses de confinamento. Esses anos de pandemia nos mostraram pelo menos duas formas principais de cooperação: por um lado, a colaboração por proximidade — muitos conheceram seus vizinhos — e, por outro, a colaboração remota por meio de videoconferências com colegas de trabalho, amigos e parentes da mesma cidade ou de outras partes do mundo.

Nesse sentido, as já mencionadas edições do curso “Laboratorios Ciudadanos Distribuidos: innovación ciudadana en bibliotecas e otras instituciones culturales”, promovido pelo Ministério da Cultura e Esporte da Espanha, o Medialab Prado e o Iberbibliotecas, tiveram como objetivo a criação de laboratórios em bibliotecas e outras instituições dentro de uma rede ibero-americana, para promover essas duas formas de experimentação e cooperação: na proximidade do local e a distância. Para tanto, foi oferecido o curso on-line aberto e gratuito, no qual foi compartilhada a metodologia dos laboratórios para que, uma vez concluído o curso, os participantes pudessem lançar experiências de laboratórios de experimentação e inovação, simultaneamente, em diferentes países.

Ter a oportunidade de criar um laboratório simultaneamente com outros colegas de outros países da Ibero-América é um exemplo do que se pode fazer em rede. É possível ver a força que há nas ações articuladas, fazendo associações institucionais e criando espaço de escuta e diálogo com os grupos de trabalho em torno dos projetos.

•••••  
<sup>23</sup>Disponível em: <https://www.hrdhub.org/arctivism>.



## 6.5. Sobre inovação: desafios das instituições no presente

As instituições sobrevivem ao longo do tempo graças a um diálogo profícuo com as mudanças que ocorrem ao seu redor. Por um lado, são resistentes à mudança e, por outro, são capazes de evoluir, adaptando-se às necessidades de cada época. Vivemos um momento de inflexão em que as instituições que herdamos expressam mais do que nunca a necessidade de renovação. Nesse aspecto, as bibliotecas fazem parte de um processo de transformação que inclui outras instituições voltadas à produção de conhecimento e cultura, aprendizagem e convivência. Considerando a especificidade da biblioteca, seu futuro não pode ficar alheio aos debates que estão ocorrendo na universidade, no museu, na escola, no arquivo ou no laboratório.

O diagnóstico e os desafios das instituições que herdamos são uma questão de disputa à medida que os novos modelos institucionais podem tomar rumos diferentes dependendo das prioridades e dos problemas que surgem. Neste texto, propomos três características das instituições, que podem ser um ponto de partida para a sua transformação:

- Elas estabelecem clara divisão entre quem produz conhecimento e cultura (os criadores) e quem os acessa (o público, leitores, espectadores);
- Elas tendem à especialização e operam em uma divisão rígida entre as disciplinas do conhecimento. pode ser uma especialização disciplinar ou de formato (biblioteca, biblioteca de filmes);
- Elas estabelecem uma diferenciação entre os espaços de conhecimento e cultura e aqueles de socialização e convivência.

Essas três características das instituições podem ser o ponto de partida para identificar três desafios das instituições do presente:

- Promover formas abertas de produção de conhecimento e cultura das quais todos possam participar.
- Articular uma ecologia de saberes que permita reconhecer, relacionar e congregiar diferentes campos do conhecimento, tipos de saberes e formas de prática e experiência;
- Articular os espaços de acesso e produção de cultura e conhecimento com os de socialização e convivência.

Silo - Arte e Latitude Rural, Brasil, Laboratório de Experimentação e Inovação Ciência na Roca, 2019.

Os laboratórios de experimentação e inovação, a partir de seus ambientes de prototipagem colaborativa, representam a tentativa de testar modelos institucionais que facilitem processos de produção colaborativa abertos à participação de qualquer pessoa; que permitam relacionar e congregar diferentes formas de saberes e experiências; e nos quais os afetos, a sociabilidade e o aprender a conviver estejam sempre presentes.

As bibliotecas têm potencial para acolher essa nova maneira de produzir e trocar conhecimento, e ser um espaço aberto à cotidianidade e ao pensamento crítico.

## 7. REFERÊNCIAS

Deixamos algumas referências de recursos e ferramentas para criar seu próprio laboratório. São exemplos de softwares livres, plataformas, tutoriais, um pequeno repertório que poderá ser útil na execução da metodologia dos laboratórios de experimentação e inovação.

### Laboratórios

Biblioteca Laboratórios: espaços de criação e experimentação coletiva. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/bibliotecas/mc/laboratorios-bibliotecarios/portada.html>.

Laboratórios cidadãos distribuídos: inovação cidadã em bibliotecas e outras instituições culturais. Disponível em: <https://labsbibliotecarios.es>.

Experimenta Distrito, laboratórios cidadãos em lugares periféricos das cidades. Disponível em: <http://experimentadistrito.net>.

Rural Experimenta: inovação cidadã no meio rural. Disponível em: <https://culturayciudadania.culturaydeporte.gob.es/cultura-medio-rural/rural-experimenta-3.html>.

Valle Experimenta, laboratório cidadão na biblioteca Espacio Odisea, em Valle de Bravo, México. Disponível em: <https://www.vallexperimenta.mx>.

Distrito de Experiência: muitas maneiras de fazer bairro. Documentário sobre o projeto Experimenta Distrito. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FuhZJA9P5mY>.

Colabore, experimente, compartilhe. Bem-vindo ao Medialab Prado. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Thaj-WDiuhA>.

Laboratórios de Emergência e Interactivos – Silo – Arte e Latitude Rural – Brasil. Disponível em: <https://silo.org.br/labs>.

Aspectos do Laboratório Cidadão. Ciência en el Campo – Silo – Arte e Latitude Rural – Brasil. Disponível em: <https://www.youtube.com/playlist?list=PL1HgM-V88EWPqllG9xJs5RC2RzB1pEq14h>.

Como criar laboratórios cidadãos e redes de colaboração? – Silo – Arte e Latitude Rural – Brasil. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tm-K5jiky2Ms&list=PL1H9MV88EWPp-zRCG6lsZ99qyJooW-LyO>.

Laboratório de Inovação Cidadã – SEGIB. Disponível em: <https://www.innovacion-ciudadana.org>.

### **Ferramentas**

Pecha Kucha. Disponível em:  
<https://www.pechakucha.com>.

Word Café. Disponível em:  
<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf>.

Google Drive. Disponível em:  
<https://drive.google.com>.

Videoconferência:  
<https://zoom.us>  
<https://meet.google.com>  
<https://meet.jit.si>

Interação:  
<https://jamboard.google.com>  
<https://milanote.com/?referrer=rcDpnTMkLd7gNXvqbQ>

Mapeamento:  
<https://maps.google.com>  
<https://www.google.com.br/intl/pt-BR/earth>

Comunicação:  
<https://www.whatsapp.com>  
<https://web.telegram.org>

## BIBLIOGRAFIA

- FORMAÇÃO. Labs Bibliotecários. 1. e 2. eds., [s.d.]. Disponível em: <https://labsbibliotecarios.es>. Acesso em: 16 out. 2022.
- FREIRE, Paulo. Por uma pedagogia da pergunta. 11. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2021.
- GUIAS. La aventura de aprender, [s.d.]. Disponível em: <http://laaventuradeaprender.intef.es/guias>. Acesso em: 16 out. 2022.
- LABORATÓRIOS CIDADÃOS: uma abordagem ao Medialab Prado, 2020. Disponível em: [https://www.medialab-prado.es/sites/default/files/multimedia/documentos/2021-06/Laboratorios\\_ciudadanos.\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_Medialab\\_Prado\\_ESP.pdf](https://www.medialab-prado.es/sites/default/files/multimedia/documentos/2021-06/Laboratorios_ciudadanos._Una_aproximacion_a_Medialab_Prado_ESP.pdf). Acesso em: 16 out. 2022.
- LEÓN, Magdalena. Del discurso a la medición: propuesta metodológica para medir el Buen Vivir en Ecuador. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2015.
- LESSIG, Lawrence. Cultura livre, 2005. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/educacao/docs/10d.pdf>. Acesso em: 16 out. 2022.
- OSTROM, Elinor. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 199

