

# Da Pena ao Pixel: 200 anos de Constituição na Era Digital

Antonio Carlos Aguiar<sup>1</sup>

## Resumo

Este trabalho aborda a transformação dos Direitos Fundamentais na era digital, considerando as rápidas mudanças tecnológicas e a necessidade de adaptação das ferramentas jurídicas originalmente analógicas. A palestra apresentada no IX Seminário Internacional de Pesquisa do GETRAB explora como essas mudanças impactam a administração e gestão dos direitos na sociedade contemporânea. O estudo discute a cocriação e a participação coletiva como pilares da inovação na defesa dos direitos fundamentais, destacando a relevância de se olhar para o futuro com uma mentalidade aberta e inovadora. A metáfora da Hidra de Lerna é utilizada para ilustrar os desafios enfrentados na transição para um mundo digital, onde soluções inovadoras e a empatia humana são essenciais para garantir a dignidade e a vida em um contexto de transformações contínuas.

Palavras-chave: Direitos Fundamentais, Era Digital, Inovação, Cocriação, Constituição.

---

## Abstract

This paper addresses the transformation of Fundamental Rights in the digital age, considering the rapid technological changes and the need to adapt originally analog legal tools. The lecture presented at the IX International Research Seminar of GETRAB explores how these changes impact the administration and management of rights in contemporary society. The study discusses co-creation and collective participation as pillars of innovation in the defense of fundamental rights, highlighting the importance of looking to the future with an open and innovative mindset. The metaphor of the Hydra of Lerna is used to illustrate the challenges faced in the transition to a digital world, where innovative solutions and human empathy are essential to ensure dignity and life in a context of continuous transformation.

---

<sup>1</sup> Advogado. Mestre e Doutor em Direito pela PUC São Paulo. Titular das cadeiras 28 e 48 das Academias Paulista e Brasileira de Direito do trabalho.

## I) Introdução

A Faculdade de Direito da USP de Ribeirão Preto, quando da promoção do IX Seminário Internacional de Pesquisa do GETRAB: A Transformação do Direito do Trabalho na Sociedade Pós-Moderna e seus Reflexos no Mundo do Trabalho, me fez um gentil convite, por meio do querido professor doutor Jair Aparecido Cardoso, para palestrar sobre o tema objeto do presente estudo, que, sem dúvida alguma, se apresenta extremamente rico e provocativo, diante da obrigação de se dar eficácia e eficiência aos Direitos Fundamentais no século XXI, dentro de um mundo digital, com *atropeladas* mudanças exponenciais, e que ainda se encontra gerenciado e administrado por intermédio de ferramentas originariamente analógicas, que precisam, portanto, e, necessariamente, se metamorfosear (em digitais) pelo viés da *sabedoria da ciência* que nos aponta para o fato de estarmos “vivendo (entre) os melhores e piores momentos da história da humanidade”<sup>2</sup>, adotando-se, assim, uma cultura inovadora, com muito estímulo à criatividade.

Para tanto, há de se ter compreensão não só do tamanho, mas, igualmente dos efeitos e oportunidades dessas transformações; desse período de transição.

André Carvalhal nos traz um exemplo bem pragmático de quanto e como as coisas se manifestam e fazem os direitos se sobreporem à velhas culturas, preconceituosas e intoleráveis, por meio de ultrapassagem “digital”, que servem de ferramentas de defesa de direitos no século XXI, como é o caso da “cantora drag Pablo Vittar que estourou nas paradas musicais, levantando a bandeira LGBTQS, e figurou em diversas campanhas publicitárias (inclusive para a Coca-Cola), enquanto o Brasil lidera o ranking mundial de homicídios a transsexuais (ONG *Transgender Europe*, 2016). Por mais incoerentes que sejam (e muito difícil para alguns aceitar ou compreender), esses movimentos têm valor da transição. Todos vão ajudar a chegar a um novo mundo.”<sup>3</sup>

Paradoxos de defesa de um mundo digital: valor de transição.

## II) Transformações Tecnológicas e Direitos Fundamentais

Há de se olhar, deste modo, com olhos abertos ao futuro (que já chegou!), sem preconceitos saudosistas e irrealistas de um passado que não existe mais (“é você que ama o passado e que não vê que o novo sempre vem. ‘Como os nossos pais’, Belchior”), uma vez que existe uma convergência entre os Direitos Fundamentais a serem defendidos

---

<sup>2</sup> CARVALHAL, André. *Viva o fim: almanaque para um novo mundo*. 1ª ed. – São Paulo: Paralela, 2018, p.41.

<sup>3</sup> Ob. Cit., p. 43.

e respeitados, com as novas práticas e informações que brotam do mindset apropriado à era digital ou caórdica dos tempos atuais, que atropelam e se sobrepõem aos modelos antigos, numa espécie de dança da coevolução<sup>4</sup>, aquilo que a Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos (SACs) descreve como comportamento de sistemas formados por um grande número de agentes que, na busca de seus objetivos, interagem entre si e aprendem novos comportamentos<sup>5</sup>.

*“Estamos num ponto do tempo em que uma era de quatrocentos anos está morrendo e outra lutando para nascer – uma mudança de cultura, ciência, sociedade e instituições muito maiores do que qualquer outra que o mundo já tenha experimentado. Temos à frente a possibilidade de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade ética como o mundo nunca conheceu, e de uma harmonia com a natureza, com os outros e com a inteligência divina como o mundo jamais sonhou”<sup>6</sup>.*

Vivemos tempos de inovação.

E toda essa inovação caminha pela cocriação. Pela participação coletiva de todos. Por meio de coletivos sociais ativos e não pura e simplesmente pela demanda de novas leis. Lei nova fica logo velha em tempos digitais. Muitas vezes já nasce natimorta.

Todos têm a obrigação e o direito de participar. De cocriar. De reivindicar e dar luz àquilo que lhes é melhor e mais apropriado. De ser diferente e aceito com suas diferenças. A diversidade cocria.

O especialista em inovação Larry Keeley destaca que “nenhuma pessoa isolada é tão inteligente quanto todas as pessoas juntas”.<sup>7</sup> Mais enfático, ainda, é Clay Shirky: “Lá vem todo mundo!”.<sup>8</sup>

São todos, com todos no todo dos ecossistemas que formatam um todo complexo de um ecossistema social maior e inclusivo.

A metáfora utilizada, com relação ao *ecossistema social*, tem a ver com o fato de a Constituição Federal ser um organismo vivo, na medida em que absorve a convivência de seres humanos. “Moore<sup>9</sup> é considerado o primeiro autor a reintroduzir o tema ao comparar o ecossistema biológico aos ecossistemas de negócios. (...) De modo análogo, tanto o ecossistema natural como o artificial são sempre únicos. Além do mais,

---

<sup>4</sup> WALDROP, M. Mitchell. *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1996.

<sup>5</sup> Ob. Cit.

<sup>6</sup> Quem disse isso foi Dee Hock, fundador da Visa. *Apud* Ob. Cit. P. 44.

<sup>7</sup> KEELEY, Larry. *Tem commandments for success on the net*. Fast Company, 30. jun. 1996. *Apud* KELLY, Kevin. *Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo*. Tradução de Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 159.

<sup>8</sup> SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Whithout Organizations*. Nova York: Penguin Press, 2008. *Apud* KELLY, Kevin. *Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo*. Tradução de Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 159.

<sup>9</sup> MOORE, James F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness, 1996.

consistem em um conjunto de atores e interações, que evoluem dinamicamente a sua maneira. Nesse contexto, os diversos ecossistemas são vistos como resultado das relações de interações entre estes atores. De forma que, cada ator tem seu próprio papel. Assim, não podem ser percebidos de um ponto de vista determinista ou linear. Como resultado, um ecossistema sempre induz tanto a competição quanto a cooperação.”<sup>10</sup>

Toda a conversa havida neste evento perpassou por esse universo.

Muito se discutiu sobre o “*como*”, pois sobre o “*quem*” todos ali tinham plena ciência da sua responsabilidade e a respeito do “*que*” também não havia dúvida e/ou questionamento de que o objeto em discussão envolve gente; a dignidade das pessoas; enfim, a vida.

Logo, a busca era por compreensão e metodologia de eficácia, que têm tudo a ver com criatividade e perseverança, algo muito próximo aos trabalhos de Hércules.

Lembremos:

*“Na narrativa mitológica, Hércules<sup>11</sup>, em seu segundo trabalho, entre os doze realizados a serviço de seu primo Euristeu, Rei de Micenas, enfrentou a Hidra de Lerna. A Hidra, que habitava um pântano próximo ao Lago de Lerna, na região de Argólida, era um animal monstruoso, com forma de serpente e muitas cabeças<sup>12</sup>, às vezes humanas, cujo hálito era mortífero para quem dela se aproximasse. A Hidra também destruía rebanhos e colheitas. Hércules a enfrentou com flechas flamejantes ou, conforme uma variante da lenda, com uma espada curta, cortando-lhe as cabeças. A dificuldade em levar a cabo sua tarefa decorria de que as cabeças se regeneravam à medida que eram decepadas. Para superar essa dificuldade, Hércules recorreu à ajuda de seu sobrinho Iolau, pedindo-lhe que incendiasse uma floresta vizinha e trouxesse tições para cauterizar os pontos em que se cortavam as cabeças. Então, a cada cabeças que Hércules decepava, Iolau aplicava tições no ferimento da Hidra. Essa cauterização impedia que houvesse a regeneração ou renascimento de cabeça (s) no local do corte. Por fim, com a ajuda de Iolau, Hércules decepou a principal cabeça, que se apresentava como imortal, e esmagou-a com um enorme rochedo, enterrando-a sob este. Dessa maneira, a Hidra foi morta, e Hércules cumpriu o seu trabalho.”<sup>13</sup>*

---

<sup>10</sup> Guilherme Paraol. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) e membro do grupo de pesquisa VIA - Estação Conhecimento. Realiza pesquisas com foco em ecossistemas de inovação. Atua em diversos projetos de inovação. Disponível em: <https://via.ufsc.br/a-diferenca-entre-ecossistemas-de-inovacao-e-de-conhecimento/>. Acessado em 16/08/2024.

<sup>11</sup> Hércules, na mitologia romana, corresponde a Hércacles (ou Heraclés) na mitologia grega.

<sup>12</sup> As fontes variam quanto ao número (de cinco ou seis até cem, conforme Grimal, 1951, p. 191 [trad. Bras. 2005, p. 209]; Kury, 2003, p183). Venit (1989, pp. 102 e104) refere-se a nove.

<sup>13</sup> Cf. Grimal, 1951, pp. 187-2023 (esp. Pp. 191-2), 215 e 232 [trad. Brasil. 2005, pp. 2025-21 (esp. P. 209), 227 e 252]; Kury, 2003, pp. 1807-7, espec. pp. 183, 192-3 e 197; Venit, 1989 *apud* NEVES,

### III) Cocriação e Participação Coletiva

Para compreender “*onde estamos*”, “*o que somos*” e “*como e onde (se isso ocorrer) chegaremos*” temos de abrir fronteiras, reconhecer a função da multidisciplinariedade, indo por isso mesmo à frente, para os lados, em rotações de 360°, para tudo quanto é canto e não só presos ao tradicional estudo do Direito, o que nos obriga a pesquisar “além-mares jurídicos”, com muita leitura, como, por exemplo, livros de moda, para esse *descobrir* que:

“*O passado é uma roupa que não nos serve mais*”.<sup>14</sup>

Um livro de moda. Seu nome: **Viva o Fim**. Seu autor: **André Carvalhal** que se apresenta como “sagitariano, com ascendência em capricórnio e lua em libra, que tem como propósito transformar pessoas e organizações, abrindo os olhos a cabeça e o coração delas”. Graduado em publicidade e jornalismo, pós-graduado em marketing digital e especialista em design para sustentabilidade.

Sua obra nos faz provocações e nos força a refletir sobre todo esse processo de mudanças, constatando que “o mundo que conhecemos quando nascemos acabou. Perdeu o sentido. Caiu.” Coisas deixaram de ter e ser imprescindíveis. Ele apresenta uma lista das “coisas” que eram mais importantes na sua infância/adolescência: “telefone, fotografia, música, escola, família”, concluindo: “Acabou/mudou/transformou-se. Com elas se foi o mundo (pois essas coisas nunca estão isoladas, elas se conectam e integram o todo)”.

Mais.

Em vez de seguir o clichê tradicional de que o mundo mudou, ele destaca que prefere dizer que “ele já acabou, pois hoje tudo muda tão exponencialmente mais rápido (para extremos) acima de qualquer margem de comparação. Ray Kurzweil, um dos maiores futuristas da atualidade, diz que os próximos cem anos trarão um impacto de inovação equivalente aos últimos 20 mil anos. Mesmo assim, ainda vivemos como se estivéssemos no velho mundo. Há uma luta (interna e externa) e choque de realidade por todos os lados.”<sup>15</sup>

Ele tem razão. A era que estamos é exponencial. As mudanças avançam em velocidade e extensão jamais vistos.

---

Marcelo. *Entre a Hidra e Hércules: princípios e regras constitucionais como diferença paradoxal do sistema jurídico*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2013, pp. XV-XVI.

<sup>14</sup> BELCHIOR, *Velha roupa colorida*.

<sup>15</sup> CARVALHAL, André. *Viva o fi: almanaque para um novo mundo*. 1ª ed. – São Paulo: Paralela, 2018, p. 31.

“O telefone levou 75 anos para chegar a **50 milhões de pessoas**. O rádio, 38 anos. A televisão, 13 anos. A internet, 4 anos. O Iphone, 3 anos. O Angry Birds, 35 dias. E o Pókemon, apenas 15 dias.”<sup>16</sup>

Essa é a verdade.

Algo muito próximo do texto muito provocativo de um anúncio publicitário feito pela CNN ao mostrar a foto de uma maçã:

“*Isto é uma maçã.*”

*Algumas pessoas vão tentar dizer que é uma banana.*

*Talvez elas gritem repetidas vezes: banana, banana, banana.*

*Talvez elas escrevam BANANA em letras maiúsculas.*

*Talvez você até mesmo comece a acreditar que isto é uma banana.*

*Mas, não é.*

*Isto é uma maçã.”<sup>17</sup>*

The image shows a newspaper page with the following content:

- Page Header:** B12, CARREIRAS & EMPREGOS, Para anunciar: (11) 3855-2001, DOMINGO, 28 DE ABRIL DE 2024, O ESTADO DE S. PAULO
- Section:** Trabalho Pesquisa
- Title:** Jovens buscam conselhos profissionais no ChatGPT e evitam falar com chefes
- Sub-headline:** Pesquisa aponta que 47% dos profissionais da geração Z dizem que recebem melhores dicas da inteligência artificial
- Text:**
  - AMANDA FIZITA
  - Um estudo da agência de pesquisa Workplace Intelligence e da consultoria Inroo apontou que 47% dos profissionais da geração Z afirmam que têm recebido melhores conselhos de carreira do ChatGPT do que de seus gestores.
  - O levantamento ouviu 1.600 líderes de RH e outros profissionais nos EUA durante novembro e dezembro de 2023, e foi divulgado no começo deste mês.
  - A mesma pesquisa apontou que cerca de um em cada cinco funcionários afirma nunca ter conversas sobre carreira com seu gestor. Entre os entrevistados, 62% afirmaram que gostariam de falar mais frequentemente com os seus superiores sobre a sua carreira, mas que eles estão ocupados para isso. O diagnóstico da pesquisa é de que os trabalhadores da geração Z têm se sentido “desconectados” da sua chefia.
  - “Por que vou mandar uma mensagem para um gestor ou qualquer pessoa perguntando algo, se eu consigo descobrir sozinho na internet? Sempre vai ser mais rápido recorrer ao ChatGPT, poupa muito tempo. A minha geração já cresceu muito ligada à internet, a gente vê a internet desde sempre como a única fonte que vai saber dizer tudo que a gente precisa. É uma relação de confiança que foi sendo construída com o tempo e agora mais com o ChatGPT, que vai gerar uma resposta exclusiva para você”, afirma Vinicius Marotti, de 19 anos, estudante de marketing e analista de insights Jr. no iFood.
  - Laura Vilela, especialista de Marketing no Nubank, conta que utilizou o ChatGPT durante o recente processo de transição de carreira, e traz um contraponto sobre a substituição dos gestores. “Eu fui da área de pesquisa para o marketing. E, durante essa transição, eu usei muito ChatGPT para adquirir alguns conhecimentos e entender um pouco mais do dia a dia desses profissionais, aspectos específicos do marketing e conhecimentos que precisava adquirir. E principalmente entender como eu poderia utilizar todas as habilidades que eu tinha nessa minha nova área de atuação”, diz.
  - TEMPO. Segundo a mentora de carreira Paula Boarin, esse não é um fenômeno novo. Para ela, as gerações passadas também tinham dificuldade de encontrar tempo de qualidade com o seu gestor: “Muitas pessoas de gerações passadas já reclamavam da falta de tempo dos superiores para fazer gestão de pessoas”, afirma.
- Callout Box:**
  - Atenção**
  - Especialista alerta que é preciso precaução com as respostas dadas por IAs como o ChatGPT**
  - O especialista em IA Edney Souza diz que é preciso precaução com as respostas dadas pelo ChatGPT, para quem busca desenvolvimento profissional: “É importante lembrar que a máquina alucina (pode inventar respostas incorretas), e esses conselhos (da máquina) devem ser usados com cautela, bom senso e pensamento crítico”.

A interação entre as pessoas e o mundo digital é, não só implacável no cotidiano, como já se apresenta culturalmente integrada na forma de agir, interagir e

<sup>16</sup> KELLY, Kevin. *Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo*. Tradução de Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

<sup>17</sup> Disponível: <https://exame.com/marketing/anuncio-contra-noticias-falsas-troca-maca-por-banana-em-eventos-iconeos/>. Acessado em 16/08/2024.

pensar do ser humano. As gerações mais novas se relacionam direta e pessoalmente, buscando respostas e soluções.

Isso é ruim? É bom?

Nem uma coisa nem outra. Não se trata de viés cognitivo ou correlação e causa. Aliás, neste último aspecto há um texto magnífico do professor e pesquisador Fernando Reinach, publicado no jornal o Estado de S. Paulo<sup>18</sup>, que evidencia a indução a erros quando se utiliza, sem filtro e crítica, essa abordagem, quando, como exemplo, ele fala da correlação e causa entre a migração das cegonhas e o nascimento dos bebês.

Se trata de tratar o diferente como diferente e trazer soluções diferentes para aquilo que não é igual ao que é ou foi num passado que não existe mais.

Direitos fundamentais são, continuam e sempre serão fundamentais aos seres humanos, são lastros de vida. De vida digna.

Conceitos como gênero não podem ser limitados àquilo que se estabeleceu (ou se compreendia) em texto do século passado, para garantir dignidade. Privacidade tem de ser olhada e interpretada com muita acuidade em tempos de exposição digital. Tortura tinha um viés muito físico, sendo que hoje foi em muito expandido; tem de ser lido e visto com a prática de assédio digital, cultura de cancelamento e exposições falsas por meio de inúmeros tipos de Fake News.

Não há resposta pronta, acabada e simples para solucionar toda essa avalanche exponencial de mudanças complexas. Nunca foi tão apropriada e atual a advertência de H. L. Mencken:

*"Para todo problema complexo, existe sempre uma solução simples, elegante e completamente errada."*

*Explanations exist; they have existed for all time; there is always a well-known solution to every human problem — neat, plausible, and wrong<sup>19</sup>.*

#### IV) Conclusão

O momento em que vivemos e vivenciamos é como bem vaticina Satya Nadella, CEO da Microsoft, de “**Apertar o F5**”, porque quando você aperta o botão F5 do seu computador, parte da página continua inalterada. Não se deve pura e

---

<sup>18</sup> REINACH, Fernando. Correlação e causa: cegonhas e bebês. Jornal O Estado de S. Paulo, sábado, 1 de junho de 2024.

<sup>19</sup> Disponível em: [https://pt.wikiquote.org/wiki/H.\\_L.\\_Mencken](https://pt.wikiquote.org/wiki/H._L._Mencken). Acessado em 16/08/2024.

simplesmente desfazer totalmente do passado. Temos de superá-lo. De aprender com os erros e acertos que estão lá, mas, com olhos voltados à inovação. Ao diálogo. À vida. Às pessoas. Não só ao que se foi.

No seu livro, logo no início dois pontos merecem destaques. Um primeiro, tem a ver como prefácio, que foi escrito por Bill Gattes. Ele enfatiza que:

*“A inovação também vai melhorar muitas outras áreas da nossa vida. A maior parte do meu trabalho na Gates Foundation é voltada ao uso da inovação para combater as piores injustiças do mundo. Ferramentas de rastreamento digital e de sequenciamento genético estão ajudando a nos aproximar da erradicação da poliomielite, que seria apenas a segunda doença humana eliminada da face da terra. No Quênia, na Tanzânia e em outros países, o dinheiro digital está possibilitando a usuários de baixa renda poupar, fazer empréstimos e transferir fundos como nunca foi feito antes. Em salas espalhadas pelos estados Unidos, um software de aprendizagem personalizada possibilita aos alunos avançarem no próprio ritmo e se concentrar nas habilidades que precisam melhorar”<sup>20</sup>.*

Um segundo ponto é mais interessante, uma vez que não se limita à questão tecnológica em si, mas, ao comportamento humano, refere-se à defesa da empatia pelas pessoas, diz respeito à sua entrevista de emprego para ingresso na Microsoft. Ele conta:

*“Ironicamente, foi justamente a falta de empatia que quase me custou a chance de entrar na Microsoft na juventude, há uns 20 anos. Pensando no meu processo de seleção décadas atrás, lembro que, depois de um dia inteiro sendo entrevistado por vários líderes da engenharia que testaram a minha determinação e a minha capacidade intelectual, conheci Richard Tait, um gerente promissor que acabou saindo da empresa para criar o jogo do tabuleiro Cranium. Richard não me deu um problema de engenharia para resolver no quadro em branco, nem um cenário de programação complexo para eu solucionar. Não me interrogou sobre minhas experiências, nem sobre o meu histórico acadêmico. Ele só fez uma pergunta simples: Imagine que você vê um bebê largado na rua e o bebê está chorando. O que você faz?’*

‘Eu ligo para a emergência’, respondi sem pensar.

Enquanto Richard me conduzia para fora da sala, ele colocou o braço em volta dos meus ombros e disse: ‘Você precisa ter empatia,

---

<sup>20</sup> NADELLA, Satya. *Aperte o F5: a transformação da Microsoft e a busca de um futuro melhor para todos*. Tradução de Cristina Yamagami. – São Paulo: Benvirá, 2018, p. 10.



cara. Se vir um bebê abandonado, chorando na rua, você precisa pegar o bebê no colo”<sup>21</sup>.

É isso: inovação, cocriação, adaptação, coevolução, metamorfose, transformação em período de transição.

Tudo isso é importante. Porém, o imprescindível é a vida. Daí ser igualmente imprescindível a alteridade. Alteridade entre humanos. Só humanos. Sem máquinas. Mais do que isso: viver e viver bem e não apenas sobreviver. Algo muito próximo ao que Gandhi afirmou na *Agenda 2001, Carpe Diem* no dia 2 de fevereiro:

*“Eu nunca acreditei que a sobrevivência fosse um valor último. A vida, para ser bela, deve estar cercada de vontade, de bondade e liberdade. Essas são as coisas pelas quais vale a pena morrer”.*

Ribeirão Preto, 15 de agosto de 2024.

## V) Referências

### Livros

- CARVALHAL, André. *Viva o Fim: almanaque para um novo mundo*. 1ª ed. – São Paulo: Paralela, 2018;
- KEELEY, Larry. *Ten commandments for success on the net*. *Fast Company*, 30. jun. 1996. *Apud* KELLY, Kevin. *Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo*. Tradução de Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019,
- KURZWEIL, Ray. *O Impacto da Inovação*. [Cidade]: [Editora], [Ano].
- MOORE, James F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness, 1996.
- NADELLA, Satya. *Aperte o F5: a transformação da Microsoft e a busca de um futuro melhor para todos*. Tradução de Cristina Yamagami. – São Paulo: Benvirá, 2018
- NEVES, Marcelo. *Entre a Hidra e Hércules: princípios e regras constitucionais como diferença paradoxal do sistema jurídico*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2013, pp. XV-XVI.

---

<sup>21</sup> Ob. Cit. P. 19.

- SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Nova York: Penguin Press, 2008. *Apud* KELLY, Kevin. *Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo*. Tradução de Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019
- WALDROP, M. Mitchell. *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1996.

### Artigos de Jornais

- REINACH, Fernando. A correlação e causa na ciência. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 12 dez. 2023. Caderno A, p. 3.
- MENCKEN, H. L. Explanations exist. *The New York Times*, New York, 25 mar. 2023. Opinion section.

### Sites

- GATES, Bill. The Role of Innovation in Society. Microsoft Blog. Disponível em: <https://www.microsoft.com/blog>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- Guilherme Paraol. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) e membro do grupo de pesquisa VIA - Estação Conhecimento. Realiza pesquisas com foco em ecossistemas de inovação. Atua em diversos projetos de inovação. Disponível em: <https://via.ufsc.br/a-diferenca-entre-ecossistemas-de-inovacao-e-de-conhecimento/>.
- CNN. Isto é uma maçã. CNN Brasil. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- [https://pt.wikiquote.org/wiki/H.\\_L.\\_Mencken](https://pt.wikiquote.org/wiki/H._L._Mencken). Acessado em 16/08/2024.