

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

Coral Michelin

**SEEDING DE CASA COLABORATIVA NA PERSPECTIVA DO DESIGN
ESTRATÉGICO**

**Porto Alegre
2017**

Coral Michelin

SEEDING DE CASA COLABORATIVA NA PERSPECTIVA DO DESIGN ESTRATÉGICO

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

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Porto Alegre

2017

M623s Michelin, Coral

Seeding de casa colaborativa na perspectiva do design estratégico / por Coral Michelin. -- Porto Alegre, 2017.

190 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Carlo Franzato, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Serviços compartilhados (Administração). 3.Inovação – Processos de design. 4.Redes de negócios. 5.Planejamento estratégicos. 6.Alianças estratégicas (Negócios). I.Franzato, Carlo. II.Título.

CDU 7.05:658.64

658.012.65

658.012.2

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Coral Michelin

SEEDING DE CASA COLABORATIVA NA PERSPECTIVA DO DESIGN ESTRATÉGICO

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

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Aprovado em 20/06/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlo Franzato (Orientador)

Prof^a. Dra. Ione Maria Ghislene Bents – Unisinos

Prof^a. Dra. Maria Clara Jobst de Aquino Bittencourt – Unisinos

Prof. Dr. Caio Adorno Vassão

Para minha mãe.

E para meu pai, que me possibilitou essa jornada, mesmo após a sua terminar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à vida, a todos que a fazem valer a pena, a todos que coemergem nessa jornada comigo, ensinando e aprendendo, doando e recebendo, caindo e levantando. Dou gracias aos que riem comigo.

Agradeço os que proporcionaram os desafios, os que cutucaram, que atiçaram, provocaram o avesso de mim – Laroc, que se olha no espelho Coral. Com o mesmo carinho, um obrigada àqueles que acalentaram as ânsias, que tornaram os momentos leves, que extravasaram, que apertaram comigo o botãozinho vermelho aquele.

Mesmo estarem todos que fazem as conexões da minha história aqui contemplados, eu não poderia deixar de mencionar algumas pessoas em especial, que contribuíram direta e ativamente para esse trabalho, fruto do esforço de dois anos incansáveis: Fábio Parode e Carlo Franzato, grandes orientadores e parceiros; Ione Bentz, musa dos desafios; Chiara del Gaudio e sua imensa generosidade. Aprecio todos incentivos e boas dicas da Karine Freire, Paula Visoná e demais professores (e amigos!) da Unisinos.

Meu obrigada também às Casas que se abriram para a investigação e seus residentes, em especial aos amigos Juliano Forster, Aline Bueno, Antônia Wallig e Clara Freund.

Não poderia deixar de reconhecer aquele que me acompanhou por sete anos, embalando muitos momentos difíceis até perto do final, Rodrigo de Andrade.

_ ^ _

#graciasalavida

"All descriptions of reality are temporary hypothesis"

Buda Gautama

RESUMO

Em Porto Alegre estão surgindo espaços compartilhados de trabalho, chamados de Casas Colaborativas, que promovem, com suas atuações, uma visão renovada de bem-estar social na cidade. São territórios formados por atores dos mais diversos, principalmente aqueles inseridos na economia criativa, que desenvolvem projetos e atividades com potencial para desencadear inovação social.

O Design Estratégico para inovação social trata de processos projetuais para solucionar problemas complexos e se aproxima do contexto identificado como uma abordagem para fortalecer o potencial das Casas Colaborativas. Usando o viés metaprojetual do Design buscou-se responder ao problema que se apresenta: quais são as diretrizes estratégicas necessárias para promover a difusão de Casas Colaborativas? Entendendo que, quanto mais organizações como essas na sociedade, mais inovação social poderá nela ser gerada. A partir dessa questão formulou-se o objetivo geral deste trabalho, que consistiu em elaborar as diretrizes estratégicas para o Seeding de Casas Colaborativas; considerando Seeding como uma estratégia para multiplicação de sistemas complexos de natureza social que geram, promovem ou trabalham com inovação social.

A relevância do estudo se dá para a esfera acadêmica, ao avançar na criação de uma estratégia para multiplicação de inovação social, por meio do Seeding; e para a esfera social, ao fornecer os meios necessários para o fortalecimento de organizações como as Casas Colaborativas, de forma que possam, nos mais variados contextos, inclusive globais, se estabelecerem.

A pesquisa exploratória-criativa-aplicada usou a cartografia deleuze-guattariana como direcionamento metodológico, de forma a acompanhar o processo de produção de dados (coleta, apresentação e análise) em três territórios de estudo – Paralelo Vivo, TransLab e Vila Flores – e em um trajeto adicional nos Encontros mensais das Casas Colaborativas. O percurso cartográfico obteve como resultado a criação de sete eixos atencionais e oito estratégias que guiaram o projeto da semente de Casa Colaborativa, composta por uma série de diretrizes estratégicas que fornecem as bases para a criação de uma Casa Colaborativa e, assim, dá início ao processo do Seeding.

Palavras-chave: Design estratégico, Seeding, Casa Colaborativa, Inovação Social

ABSTRACT

Shared working spaces are emerging in Porto Alegre, called Collaborative Houses, which promote with their actions a renewed vision of social welfare in the city. They are territories formed by diverse actors, especially those belonging to the creative economy, who develop projects and activities with potential to trigger social innovation.

Strategic Design for social innovation deals with design processes to solve complex problems, approaching the specified context as framework to strengthen the Collaborative Houses potential. Using the Metadesign approach of design we tried to answer the following question: what are the strategic guidelines to necessary to promote the diffusion os Collaborative Houses? Understanding that the more organizations like these in society, the more social innovation is bound to happen in it. From this question the objective of this work was formulated, which consisted in elaborating the strategic guidelines for the Seeding of Collaborative Houses; considering Seeding as the strategy for multiplying complex systems of social nature that generate, promote or work with social innovation.

The relevance of the study for the academic field is given through the advancement in the creation of a strategy for the multiplication of social innovation; and for the social field is by providing the means necessary for the strengthening of organizations such as the Collaborative Houses, so that they can establish themselves in the most varied contexts, including global ones.

This exploratory, creative and applied research has used Deleuze-Guattarian cartography as a methodological guidance, in order to follow the process of data production (collection, presentation and analysis) in three territories of study – Paralelo Vivo, TransLab and Vila Flores – besides in an additional trajectory in the monthly Collaborative Houses Meetings. The mapping process resulted in the creation of seven attention axes and eight strategies that guided the creation of the seed of Collaborative House, which is composed of a series of strategic guidelines that provide the basis for the establishment of a Collaborative House and, thus, beginning the Seeding process.

Keywords: Strategic Design, Seeding, Collaborative House, Social Innovation.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

TABELA 01 Critérios de seleção de territórios de estudo	82
FIGURA 01 Elementos centrais e características comuns da inovação social	68
FIGURA 02 Início das obras no Vila Flores	84
FIGURA 03 Parede de entrada do TransLab – Set/2016.....	88
FIGURA 04 Residentes construindo a horta da casa – 2015	89
FIGURA 05 Linhas do percurso investigativo	91
FIGURA 06 ABERTURA – Rede, sistema e processos autopoieticos da CC	97
FIGURA 07 Encontro das Casas Colaborativas - Out/2015 - Casa de Pandora	98
FIGURA 08 Encontro das Casas Colaborativas - Nov/2015 - Paralelo Vivo	99
FIGURA 09 Folha com coleta do TransLab da segunda dinâmica – Jan/2016	100
FIGURA 10 Sobreposição de obrigações	102
FIGURA 11 Painel com a coleta da agenda política – Jun/2016	105
FIGURA 12 Encontro para discussão dos tópicos para conceituação da CC – Jul/2016 ..	106
FIGURA 13 Pátio com os três prédios do complexo – ao fundo, o prédio com plena ocupação – Out/2016	108
FIGURA 14 Miolo ocupado por oficina criativa da Escola Convexo – Dez/2015	108
FIGURA 15 Galpão em período de montagem para o Simultaneidade – dez/2015	109
FIGURA 16 Reunião sobre Master Plan 4D com Vila Flores no TransLab	116
FIGURA 17 Dois momentos do evento cocriado, Sementes Urbanas – Out/2016	118
FIGURA 18 Post de Facebook anunciando vaga no CoLab, com foto do espaço	127
FIGURA 19 Reunião semanal com membros gestores do TransLab	128
FIGURA 20 “Papazinho” – almoço coletivo com membros do TransLab – Out/2016	129
FIGURA 21 Reunião de movimento (primeira parte) – Julho/2016	135
FIGURA 22 “Mandala” da comunicação, elaborada pelo Paralelo Vivo	136
FIGURA 23 Roda de conversa sobre apego e desapego no Celeblaster de ago/2016	137
FIGURA 24 Placas de sinalização do Paralelo Vivo	158

LISTA DE SIGLAS

ACVF – Associação Cultural Vila Flores

ATA – Registro dos Encontros das Casas Colaborativas

CC – Casa Colaborativa

DE – Design Estratégico

DO – Diário de Observação

OC – Organização Colaborativa

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

PV – Paralelo Vivo

TL – TransLab

VF - Vila Flores

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. Objetivos	29
1.2. Estrutura do documento	30
2. QUASE UM PREFÁCIO OU O EU-PESQUISADOR	33
3. RIZOMA	39
3.1. LINHA 1: CARTOGRAFIA OU A PESQUISA RIZOMÁTICA	39
Rizoma	
Linha de Fuga	
Devir	
Construção metodológica	
3.2. LINHA 2: UNITAS MULTIPLEX	50
Do pensamento sistêmico	
Da complexidade	
3.3. LINHA 3: DESIGN ESTRATÉGICO E METADESIGN	60
Metaprojeto	
Inovação Social	
Organizações Colaborativas	
Seeding	
4. CARTOGRAFIA DAS CASAS COLABORATIVAS	77
4.1. TERRITÓRIOS DE ESTUDO	79
4.2. PRODUÇÃO	90
Técnicas	
Eixos atencionais	
Trajeto 1: Encontros das Casas Colaborativas	
Trajeto 2: Vila Flores	
Trajeto 3: TransLab	
Trajeto 4: Vila Flores	
5. MAPA	145
5.1. CONCEITUAÇÃO DE CASA COLABORATIVA	145
5.2. SEEDING DE CASA COLABORATIVA	149
Semente	
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
REFERÊNCIAS	185
APÊNDICE	CD ANEXO

1 INTRODUÇÃO

Acontece atualmente em Porto Alegre um fenômeno peculiar: brotam em toda cidade, desde 2014, vários espaços de trabalho compartilhados, ocupados por profissionais autônomos, microempresas, coletivos, startups e trabalhadores informais de inúmeras áreas do conhecimento, com predominância de profissionais da economia criativa formada por setores como arquitetura, design, produção cultural, música e artes visuais, entre outros. Alguns desses locais se identificam como “casas colaborativas” e tentam colocar em prática um *modus operandi* diferenciado, baseado em uma visão renovada de mundo pautada pelo bem-estar de todos, que é compartilhada entre os integrantes da casa. O primeiro passo da nossa pesquisa veio justamente com o questionamento sobre o que, então, são essas casas.

O levantamento desses espaços de Porto Alegre, realizado durante o ano de 2015 e até fevereiro de 2016, dividiu os lugares encontrados em três categorias, de acordo com algumas características explicadas em detalhes no capítulo 4: *coworkings*, casas compartilhadas e casas colaborativas. Os *coworkings*, neologismo que deriva do inglês *coworking spaces*, são locais de trabalho com gestão centralizada, onde os profissionais podem ocupar lugares para trabalhar mediante pagamento de horas/ocupação ou mês/ocupação, sem precisar se envolver com qualquer questão de gerenciamento ou manutenção do espaço. As casas compartilhadas, como o nome adotado já sugere, são espaços com mais de um ambiente, ocupados cada um por uma iniciativa empresarial – formal ou informal –, que dividem mensalmente os custos do aluguel e das contas da casa entre seus ocupantes, ou seja, não existe, a menos que aconteça algum imprevisto, uma rotatividade de iniciativas como em um coworking. Em relação à gestão, a casa compartilhada tem tendência à centralização, isto é, o gerenciamento de suas tarefas, processos e infraestrutura geralmente se concentra nas mãos de poucas pessoas ou de uma única iniciativa que assume tal tarefa. As casas colaborativas também são espaços divididos de trabalho, de forma muito semelhante às casas compartilhadas, porém elas se distinguem das demais por praticarem e incentivarem a cocriação. Isso quer dizer que, para elas, a colaboração é uma premissa de existência, não apenas na gestão do espaço, mas no desenvolvimento de projetos especiais que abrigam a convergência dos diversos atores. A colaboração se expressa por meio de processos criativos, considerando nesses, o design que o Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para

Inovação Cultural e Social (GP DEICS) define como um processo criativo voltado ao desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos (FRANZATO et al, 2016).

Aprofundando o estudo das casas com vocação declaradamente colaborativa percebemos que elas exibem características que as aproximam das Organizações Colaborativas (OCs) estudadas por Ezio Manzini, Anna Meroni e François Jégou, principalmente. De acordo com Manzini e Jégou (JÉGOU e MANZINI, 2008; MANZINI, 2008), são chamadas de OCs as comunidades criativas que se articulam para resolver problemas sociais, muitas vezes com resultados inovadores, que se estabelecem na forma de iniciativas empresariais. Tais organizações são compostas por pessoas que estabelecem laços fortes entre si e com sua comunidade, e que articulam tanto o tecido social quanto os recursos aos quais têm acesso para solucionar os próprios desafios de maneira criativa. Meroni (2007) explica que todas comunidades criativas possuem algumas características em comum, como visão não-retórica da realidade, atitude positiva e espírito empreendedor.

Embora os aspectos citados sejam visíveis nas casas colaborativas identificadas, outros traços a eles se somam, fazendo com que consideremos essas casas como algo diferente das OCs; algo merecedor de sua própria conceituação. Portanto, a partir desse ponto, chamaremos de Casa Colaborativa (CC) o território caracterizado como um espaço de trabalho e projeção, compartilhado entre empresas, profissionais, startups e coletivos – formais ou informais –, que promove a cultura da colaboração das mais diversas formas com o intuito de gerir o próprio espaço e de criar seus próprios projetos e atividades, os quais produzem efeitos no território – geográfico ou subjetivo – onde a casa atua, com potencial de gerar inovação social. Inovação social é entendida aqui como soluções, que podem ser produtos, processos, serviços, etc., que criam novas ou aprimoradas relações, enquanto respondem a um desafio social e aprimoram o uso de recursos e ativos (CAULIER-GRIECE et al, 2012). Além disso, a CC é guiada por um propósito que mantém a coesão entre pessoas, processos e projetos, direcionando todos para sua visão de “mundo melhor”.

Observamos diferentes CCs, em diferentes estágios de maturidade e pudemos perceber que a CC pode agir como uma plataforma de inovação social, uma vez que o propósito que ela visualiza e coloca em prática por meio de suas atividades e projetos – como eventos e cursos, por exemplo – gira em torno dessa visão relacionada ao bem-estar, à inclusão, à diversidade, à sustentabilidade e a um modelo de fazer negócios

infundido com a lógica do ganha-ganha, em que ninguém precisa perder para outro ganhar. Por meio de tais atividades e de seus próprios projetos que a CC desenvolve o potencial de se tornar uma plataforma de inovação social: provocando aqueles que participam a enxergarem novas possibilidades; propondo alternativas para os paradigmas econômicos, sociais e ambientais vigentes; possibilitando a conexão dos mais diversos atores que, de forma transdisciplinar, projetam, testam e, às vezes, aplicam soluções para os problemas que os afligem. O desejo de ampliar a atuação, ou os efeitos da atuação, de tais organizações, para que mais e mais pessoas tenham a oportunidade de experimentar e exercitar essa visão funcionou como o motor propulsor por trás da pesquisa.

Podemos pontuar o início da história das CCs de Porto Alegre com a Casa Liberdade, que funcionou de 2011 a 2015 na Rua Liberdade. O local foi pioneiro em propor um modelo colaborativo de gestão do espaço, experimentando e aprendendo ao longo dos anos o que funcionava e o que não funcionava dentro dessa proposta de coletivo criativo informal voltado para o empreendedorismo e o aprendizado, ou, como chamavam, de “ecossistema autônomo” (VELASQUES, 2016). A Casa Liberdade serviu de inspiração para o surgimento de outras casas da cidade, como a Casa de Pandora e, de certa forma, o TransLab, que usou a Liberdade como exemplo do que não queriam fazer. Destarte, entendemos que já houve um primeiro movimento de multiplicação dessas organizações. Porém, ele aconteceu sem um projeto consciente e sistematizado; aconteceu sem estratégia, apenas pela vontade de pessoas que enxergavam na proposta de compartilhar um espaço colaborativo de trabalho e de aprendizado uma alternativa mais interessante do que os modelos tradicionais vigentes. Como resultado desse movimento informal de expansão vimos o surgimento e o consequente desaparecimento de algumas casas que não conseguiram se estabelecer e organizar propriamente, como a própria Casa de Pandora e a Nimbus, por exemplo.

Organizações como as CCs têm relevância ímpar na construção da sociedade contemporânea e do futuro, uma vez que, com suas propostas e projetos, elas desafiam e rompem o sistema socioeconômico dominante, infundindo-o com práticas colaborativas e sustentáveis que não respondem à lógica *top-down*¹ do sistema

¹ *Top-down* é uma expressão em inglês que caracteriza movimentos ou iniciativas que executadas com verticalidade, impostas das camadas mais altas das pirâmides (sociais ou organizacionais, por exemplo),

dominante (MANZINI, 2008, 2010). Acreditamos que, quanto mais Casas Colaborativas existirem pelas cidades, mais conseguiremos ampliar e fortalecer a visão que elas difundem, de um “mundo melhor”, até o ponto ideal, quiçá utópico, de instituir um novo sistema social construído de baixo para cima.

Ampliar organizações que trabalham com inovação social, como as OCs e as CCs, tem seus desafios. Mulgan (2007) admite que escalonar inovação social requer estratégia e visão coerente, além de habilidade para gerenciar recursos e para identificar pontos-chave de alavancagem e de vantagem competitiva frente a concorrentes. Embora essa linguagem, que trata de “vantagem competitiva” e “concorrentes”, se distancie do discurso das CCs, o autor aponta um quesito importante que deve ser levado em consideração ao lidarmos com organizações que geram inovação: estratégia. Manzini (2008) pondera sobre essa mesma dificuldade no âmbito das OCs, dizendo que elas não seguem uma lógica tradicional de crescimento, pois estão intimamente conectadas aos próprios contextos nos quais se localizam, de onde retiram seus recursos e onde conseguem articular a rede social que irá trabalhar em conjunto para resolver um problema que as atinge diretamente. Isto significa dizer que, com um crescimento fora dos limites do controle pessoal (um a um), tais conexões tendem a enfraquecer, perdendo de vista o objetivo original e reduzindo o efeito das organizações. A partir da constatação de Manzini, questionamos a efetividade das estratégias propostas por Mulgan (2007) para a inovação social: crescimento orgânico, franquias, replicação e adaptação, uma vez que elas tratam principalmente do crescimento ou da proliferação de empresas sociais de base não colaborativa, que funcionam com modelos menos horizontais que as OCs. Além disso, tais estratégias são normalmente usadas em organizações que, com seus serviços ou produtos, buscam solucionar um único desafio social, diferentemente das CCs, que funcionam como plataformas com potencial de gerar projetos e iniciativas que atacam problemas diversos. Com isso em mente, pretendemos responder ao problema que se apresenta: **quais são as estratégias necessárias para promover a difusão de Casas Colaborativas?**

Para que a essência reflexiva, questionadora e proponente das OCs e das CCs possa ampliar seu escopo, atingindo um número maior de pessoas, não é de

para as mais baixas. O seu contrário, *bottom-up*, caracteriza os movimentos de baixo para cima, que têm origem na base das pirâmides.

crescimento em tamanho que precisamos, e sim de uma espécie de multiplicação, que permita a difusão de uma solução mutante, adaptável aos diferentes contextos. Tratamos, portanto, de multiplicar, e não de fazer crescer, nem de replicar. Com esse intuito e a fim de responder nosso problema, propomos uma estratégia diferente, um processo de Design Estratégico ao qual denominamos Seeding, que tem como inspiração principal o modelo SER (*seeding, evolutionary growth, reseeding*) criado pelos pesquisadores do Center for Lifelong Learning and Design (L3D) (FISCHER; GIACCARDI, 2004, FISCHER; OSTWALD, 2002, FISCHER et al 2001). O Seeding aqui proposto consiste em uma estratégia de multiplicação que respeita as diferentes necessidades e configurações de sistemas complexos de natureza social que geram, promovem ou trabalham com inovação social. O Seeding começa estabelecendo as estratégias que, assim como proposto pelo modelo SER, geram uma semente. A semente é uma coleção inicial de conhecimento que, ao ser lançada em um contexto, dá origem a um sistema (*idem*), projetado para evoluir com o tempo e pela mão de seus atores, estes então chamados de codesigners do sistema (FISCHER e OSTWALD, 2002; FISCHER e GIACCARDI, 2004).

A partir, então, de nossa própria proposta de Seeding, chegamos ao objetivo geral deste trabalho, que consiste em **elaborar as estratégias para o Seeding de Casas Colaborativas**. Para que, a partir delas, possamos criar uma semente de CC adaptável a diferentes contextos, em diferentes lugares.

Como antecipado acima, o processo usado para criar o Seeding é um processo de Design Estratégico (DE) com uma abordagem de Metadesign ou Metaprojeto (usados aqui alternadamente). Mais que isso, toda essa pesquisa pode ser considerada um projeto de DE, desde sua concepção até sua proposta de aplicação prática, que são as estratégias do Seeding. Isto porquê o DE trata de processos projetuais de artefatos complexos que visam solucionar ou aprimorar situações e desafios ligados a organizações de naturezas diversas (FRANZATO et al, 2015). Dito de outra forma, DE significa trabalhar com a cultura de projeto, ou a cultura do design, na criação de estratégias organizacionais. A definição de DE utilizada aqui parte daquelas propostas por Zurlo (2010) e Franzato et al (2015) e da visão sobre design de Manzini (2008, 2015), com suas raízes no pensamento sistêmico (CAPRA 1996, CAPRA; LUIGI, 2014) e na complexidade (MORIN, 2000, 2005b, Prigogine 1996, 2004, 2005). Com Metadesign nos referimos à abordagem que promove o deslocamento do nível projetual a um nível

reflexivo, que se debruça criticamente sobre o projeto e o projetar (processo), de forma a criar ambientes, plataformas, artefatos ou cenários que habilitam e qualificam o próprio design (projeto ou processo), permitindo a ação e interação de pessoas que poderão se comportar como designers colaborativos desses próprios ambientes, artefatos e etc. (FRANZATO, 2014, FISCHER; GIACCARDI, 2004, 2005).

Enfrentamos nosso problema com o viés projetual do DE e do Metaprojeto, criando uma metodologia de estudo que pudesse recortar a realidade sem anular sua complexidade. Partimos da cartografia Deleuze-Guattariana e, inspirados nela e suas possibilidades, elaboramos nossa própria metodologia híbrida, assumindo os devires da realidade observada, incorporando e anulando movimentos e técnicas de pesquisa sempre que relevante e necessário. A cartografia, como interpretada por diversos autores, é um direcionamento metodológico que propõe o acompanhamento de um processo (KASTRUP, 2012) e pressupõe o movimento constante no território de estudo; é caminhar livremente por um mapa com muitas entradas, que vai revelando nesse percurso suas metas (PASSOS; DE BARROS, 2012, KASTRUP, 2012). Escolhemos, portanto, cartografar nosso território de estudo, cientes da subjetividade inerente ao nosso ser humano e social, nos papéis que aqui nos cabem como pesquisadores, cartógrafos e designers. Entendemos que tal metodologia, embora pertencente ao pós-estruturalismo Deleuze-Guattariano, aponta para o pensamento sistêmico (CAPRA, 1996, 2014, LUHMANN 1997, 2011) e a complexidade (CAPRA, 2014, CARVALHO; MENDONÇA, 2004, MORIN, 2005a, 2005b), paradigmas que, na nossa visão, trabalham uma compreensão mais inclusiva de uma realidade em constante movimento, não redutível e não dicotômica.

Com a produção dos territórios observados – as casas Paralelo Vivo, TransLab e Vila Flores – identificamos quatro processos e três princípios que constituem e caracterizam as CCs, e que formaram nossos eixos atencionais, isto é, que direcionaram nossa atenção como cartógrafos e projetistas: Gestão, Comunicação, Projeto, Inovação Social, Colaboração, Abertura e Transdisciplinaridade. A partir dos eixos, produzimos os dados que nos levaram à formulação das estratégias necessárias para o Seeding, que são: Conceituação, Organização, Descentralização, Confraternização, Penetração, Recepção, Difusão e Formação de Rede. Partimos dessas estratégias para projetar a semente de Casa Colaborativa. Dessa forma, nosso Seeding foi um processo, um

percurso investigativo e projetual, que resultou em um artefato metaprojetual, a semente de CC.

Projetamos a semente para incentivar a criação conjunta e transdisciplinar de atores diversos, entendidos então como codesigners, que se incumbirão de desenvolver tal artefato em um sistema aberto evolutivo. É justamente essa evolução que demonstra a necessidade da abordagem metaprojetual: com ela, os codesigners do sistema poderão praticar constantemente uma visão distanciada e crítica sobre o seu processo de projeto e sobre o projeto em si, ajustando o sistema de forma a promover sua constante autopoiese.

Esperamos, como efeito de mais longo alcance, iniciar o processo de Seeding de Casas Colaborativas, de forma que possamos espalhar – multiplicar – tais organizações nos mais diversos e prolíferos contextos, transformando o sistema socioeconômico vigente de dentro para fora, de baixo para cima, rumo a uma sociedade mais harmônica, inclusiva, equilibrada, justa e sustentável que a atual. Queremos cocriar a sociedade do Século XXI.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar as estratégias para o Seeding de Casas Colaborativas.

Objetivos Específicos

1. Comparar estratégias de seeding existentes;
2. Mapear as casas compartilhadas de trabalho de Porto Alegre, identificando aquelas que se caracterizam como Casas Colaborativas;
3. Observar/Descrever os processos constituintes das Casas e seus efeitos (no território - ou resultados);
4. Identificar o discurso que embasa os processos das Casas Colaborativas;
5. Criar estratégias para projetar o Seeding

1.2 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Criar compartimentos isolados e estanques não condiz com uma perspectiva cartográfica de pesquisa, menos ainda com uma que caminha em direção à complexidade. Mesmo assim, buscamos manter uma sequência lógica de capítulos, para que nosso leitor possa se localizar com maior naturalidade em nosso percurso. Obviamente, a sequência não pressupõe que nos conformemos com enquadramentos impostos por caixas bem delimitadas. O caminho aqui é de vai-e-vem: apresenta, desenvolve, retoma, segue, adiciona, retoma outro ponto e assim por diante. Podemos dizer que é a estrutura necessária para tentar atender a duas naturezas distintas, a da cartografia e a da lógica sequencial.

Tendo isso esclarecido, seguimos: organizamos o documento em seis capítulos: O primeiro é este, nossa **Introdução** que traz o panorama geral do estudo, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. O segundo capítulo, **Quase um Prefácio**, serve para apontar alguns conceitos que nos são caros e ajudam o leitor a entender a matriz a partir da qual conhecemos o mundo.

O terceiro capítulo, **Rizoma**, apresenta a construção teórica da pesquisa, feita em uma via de mão dupla: tanto a partir da observação da realidade se buscou a teoria quanto se usou da teoria para direcionar a observação. O capítulo está organizado em três linhas territorializantes, isto é, três subcapítulos que agrupam os temas e conceitos vividos e estudados: LINHA 1) **Cartografia ou a pesquisa rizomática** apresenta o método cartográfico inspirado em Deleuze e Guattari, mas a partir de Virgínia Kastrup e Eduardo Passos, principalmente, além de abordar três conceitos do universo Deleuze-Guattariano importantes em nosso entendimento, o rizoma, a linha de fuga e o devir; LINHA 2) **Unitas Multiplex** traz conceitos que apontam para ou se situam no paradigma da complexidade e que servem para caracterizar elementos da pesquisa (por exemplo, aproximando a Casa Colaborativa do conceito de sistema aberto), ou para justificar determinadas escolhas conceituais-projetuais (necessidade da evolução da semente e da auto-organização do sistema), a partir de autores como Capra, Prigogine, Maturana e Varela, Luhmann e Bertalanffy; LINHA 3) **Design Estratégico e Metadesign**, além de explicar os conceitos que dão nome ao subcapítulo a partir de Manzini, Zurlo, Franzato e outros autores, também revisa as estratégias ou modelos que serviram como base na construção do nosso Seeding, detalha o processo estratégico, apresenta

o conceito de Organização Colaborativa de Manzini, Jégou e Meroni e o conceito de inovação social adotado.

O quarto capítulo, **Cartografia das Casas Colaborativas**, nos apresenta o percurso sulcado nos territórios habitados; mostra a produção da nossa cartografia. Ou seja, trata da metodologia de pesquisa em detalhes. Apresenta os três **Territórios de estudo** habitados na investigação e também descreve o percurso da **Produção** de dados dentro da cartografia, com os sete eixos atencionais.

Em seguida, no quinto capítulo, **Mapa**, avaliamos os resultados encontrados, entre eles a **Conceituação de Casa Colaborativa**. Também propõe a construção aplicada da pesquisa, que consiste no **Seeding de Casa Colaborativa** que forma a semente de Casa Colaborativa.

As **Considerações Finais**, capítulo seis, fazem um apanhado do percurso do estudo, destacando suas principais contribuições, seus devires futuros e os caminhos que se mostram como oportunidades para estudos vindouros.

As **Referências** bibliográficas concluem o documento. O **Apêndice** é fornecido em um CD encartado.

2 QUASE UM PREFÁCIO OU O EU-PESQUISADOR

"A Rainha das Razões, a Interdependência dos Fenômenos, mostra que todas as coisas carecem de existência por si mesmas, pois são fenômenos dependentemente relacionados."

Tsong Khapa

Neste estudo buscamos, o mais generosamente possível, abraçar a complexidade. Isso significa usar, para observar o mundo, uma lente que prioriza o foco nas relações interdependentes e não redutíveis da realidade. Significa admitir a indivisibilidade da pesquisa e do pesquisador e, com isso, aceitar a subjetividade que carrega o observador. Nos parece de suma importância evidenciar tal postura, uma vez que ela perpassa nosso percurso, certamente direcionando a atenção – consciente ou inconsciente – e, até certo ponto, as escolhas que vão dos objetos aos métodos usados. Como impacto primeiro, essa abordagem é refletida em nossa escrita: somos “nós”, o “eu” que liderou a pesquisa e aqueles que com ela compartilharam o caminho e as descobertas, pois, embora os olhos de quem observa não podem ser outros a não ser seus próprios olhos, o olhar em si pode ser – e seguidamente é – direcionado por construções cognitivas externas, pelo “outro” que sugere, que indica, que questiona.

Morin (1996, 2013) é quem mais fortemente nos convida a este olhar que foge do pensamento “compartimentado e disciplinário”, que foge dos princípios de disjunção, de redução e de separação. Isso não quer dizer que nossa pesquisa negue o exercício de afastamento do eu-pesquisador daquilo que é objeto de sua pesquisa, significa, de outra forma, entender que esse exercício parte de uma relação em que o “eu” é uma construção coletiva e que seu afastamento se dá com a consciência da carga de sua própria subjetividade. Significa, como propõe Keller (1996), que somos “participantes ativos” e não “perceptivos passivos”, onde o eu (*self*) é formado a partir da relação com o outro, no processo de estar dentro e fora dessa relação. “Quando falo, ao mesmo tempo que eu, falamos ‘nós’; nós, a comunidade cálida da qual somos parte. Mas não há somente o ‘nós’; no ‘eu falo’ também está o ‘se fala’. Fala-se, algo anônimo, algo que é a coletividade fria” (MORIN, 1996, p54). Discorrendo sobre as noções de sujeito, de indivíduo e de identidade, Morin (*idem*) conclui que o sujeito se forma no equilíbrio dinâmico de dois princípios inseparáveis: o de exclusão, que marca o “eu” irrefutável por

quem ninguém outro pode responder; e o de inclusão, por meio do qual integramos nossa subjetividade pessoal à subjetividade coletiva do “nós”. “Eu sou” em relação ao outro e ao contexto, produzida enquanto produzo, afectada enquanto afecto – “pois o afecto não é um sentimento pessoal, tampouco uma característica, ele é a efetuação de uma potência de matilha, que subleva e faz vacilar o eu” (DELEUZE; GUATTARI, 2005, grifo nosso). Maturana e Dávila (2009, p.98) deixam essa interdependência clara na passagem que segue:

O que surge nas operações de distinção do observador é sempre uma matriz de coerências operacionais e relacionais que não é casual, e na qual o observador emerge ao surgir em sua própria distinção reflexiva como um suceder de configurações de coerências operacionais e relacionais que, ao ocorrerem em seu viver, surgem como aspectos de seu operar (...).

Tal postura relacional foi adotada também por conta da *persona* do designer projetista-pesquisador que, para compreender a realidade, afeta-a e é afetado por ela; projeta imerso nela e colhe os resultados de sua ação concreta. O eu-designer-pesquisador é, de toda forma, um cientista, apenas não o “homem da ciência” do século XIX que é citado por Keller (1996), agenciado pela máquina científica, mas sim o cientista do século XXI, o cientista-rizoma (o conceito de rizoma, de Deleuze e Guattari, será visto no próximo capítulo), que aqui territorializa-se no design.

Poderíamos cair na tentação de dizer que buscamos nos mover na complexidade pois esse é o paradigma do século atual, porém isso seria incorrer em um engano: não apenas são evidentes as mais diversas filiações epistemológicas nos trabalhos científicos atuais, como também o nível de entropia do nosso sistema social chega a tais alturas que acaba sendo muito difícil enxergarmos claramente os contornos que se estabelecem com mais firmeza como base na construção do pensamento contemporâneo e futuro. A complexidade parece sim, para nós, a evolução mais lógica do pensamento científico na flecha do tempo, contudo, filiar-nos a ela exclusivamente não seria também uma forma de negar a própria complexidade? Afinal, se tratamos de entropia e de caos, podemos até imaginar que um novo paradigma já está surgindo, como uma estrutura dissipativa, metaforizando Ilya Prigogine (1996, 2004). O próprio Prigogine (1996) associa a noção de tempo àquela da complexidade, dizendo ser

necessário observar o todo, além das partes, para entender a irreversibilidade temporal – a mesma perspectiva que acrescenta as dimensões de tempo e de local às “leis universais” da ciência, ou seja, que evidencia e assume a temporalidade e localidade da pesquisa científica, admitindo que tudo pode mudar no passar do tempo.

Com tudo isso dito, gostaríamos de localizar o leitor em um estudo que tende à complexidade e que, ao mesmo tempo, busca no pós-estruturalismo muitos de seus entendimentos; em um microuniverso subjetivo, construído não pela figura do autor único (egóico) ou pelo autor científico (objetivo), mas pelo grupo de sujeitos que afectou e se deixou afectar pelo processo de uma pesquisa-projeto, conduzido principalmente por uma mestrandia e seus orientadores. Uma pesquisa, por fim, que assume a temporalidade de seus estudos e achados, aceitando suas limitações e convidando seus devires com a curiosidade de quem abraça a incerteza como uma velha conhecida.

Realidade

A realidade observada, longe de ser uma fonte irrefutável de verdades absolutas e leis universais, é aqui entendida como uma construção de entes, processos e operações cognitivas que ocorrem no entrelaçamento de muitas subjetividades, no fluir constante de causalidades interdependentes (MATURANA; DÁVILA, 2009). Chamamos de “ambiente” o recorte dessa realidade, onde nossa atenção se concentra, operacionalizado pela distinção sistema/ambiente (LUHMANN, 1997, 2011), semelhante à noção de ecossistema, que “podem ser definidos como conjuntos de espécies/materiais naturais ou como organismos sociais com padrões de organização, de natureza complexa e dinâmica, com multifacetadas conexões que podem ser descritas em várias escalas” (FRANZATO et al, 2016, p.169)

Transdisciplinaridade

Nesta realidade complexa com a qual queremos interagir, o saber não se encontra compartimentado, segregado ou reduzido, aos moldes de uma ciência cartesiana. Ao contrário, o saber que se encontra difuso em uma rede de profissionais que, religados, conseguem dar conta da complexidade (MORIN, 2000; 2013). O pensamento transdisciplinar nos direciona a um plano diferente. “Um plano metadisciplinar e metainterdisciplinar. Plano que, necessitando do interdisciplinar, em seu movimento de travessia transgride toda disciplina” (CIURANA, 2004, p.58). O resultado desse

pensamento que transgride é algo novo, um novo espaço para o conhecimento, que religa, que não separa e dicotomiza.

Segundo NICOLESCU (1999, p.53), a transdisciplinaridade “diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, *através* das diferentes disciplinas e *além* de qualquer disciplina”. Ela busca compreender a realidade presente com um enfoque completo.

Com isto queremos dizer que, na medida que nossas próprias limitações permitiram, exercitamos o viés transdisciplinar em nosso percurso. Promovemos confluências. Cocriamos. Aproximamos. Ensaíamos a construção de um saber fruto dessas confluências. Se conseguimos, o leitor criterioso dirá.

Sujeito e Ator

Nos referimos, ao longo do texto, a “atores”. Entendemos ator como sendo o sujeito que executa uma ação social carregada de postura política. Dito de outra forma, é um ser politizado na sociedade, cujas ações manifestam um sistema de valores.

Nosso sujeito vem da heterogênesse de Guattari (2012b) e se desloca na interdependência de Morin (1996) e Maturana (MATURANA; DÁVILA, 2009) e é ele, agindo, que produz inovação social. Retomar o sujeito de Guattari (2012a; 2012b) significa incorporar novamente a dimensão da subjetividade no viver, de forma semelhante ao que Morin (2005) sugere quando critica o pensamento e a ação baseados em princípios de separação e redução. Isso quer dizer que vivemos, hoje, em uma realidade maquinicamente produzida que nos impôs, durante décadas, o pensamento cartesiano e que, a partir da realização de sua incapacidade de explicar o mundo atual, se torna preciso construir uma nova realidade, na qual o sujeito se encontra reintegrado e – palavra do momento – “empoderado” em seu agir politizado.

Tal entendimento evidencia nosso interesse em trabalhar a inovação social no âmbito do design atual, isto é, do design que trata de processos colaborativos e de estratégias que lidam com a complexidade. Nosso sujeito se encontra no cerne do processo; produtor e produto dessa processualidade que busca rearticular os três registros ecológicos de Guattari (2012a), a saber: do meio ambiente, das relações sociais e da subjetividade humana.

Uma última nota, para concluir esse quase-prefácio: aquele que reparar a escolha dos autores que formam a base de nossas argumentações – Morin, Maturana/Varela,

Capra, Deleuze/Guattari, Manzini – certamente entenderá o viés filosófico adotado para entender e viver a complexidade, de forma coemergente, interdependente e transdisciplinar (e, talvez, por que não, transcendente até).

3 RIZOMA

“Uma teoria é como uma caixa de ferramentas. É preciso que sirva, é preciso que funcione.”

Gilles Deleuze

3.1 LINHA 1: CARTOGRAFIA OU A PESQUISA RIZOMÁTICA

Que método seria o mais indicado para realizar uma pesquisa que se pretende o mais imersa na complexidade possível? Como dar liberdade às descobertas do percurso, incorporando-as e modificando o próprio caminhar? Como costurar a prática projetual do design, em uma pesquisa aplicada, com a bagagem teórica que a direciona? Estas foram as perguntas que nos levaram até a cartografia, que tem suas origens na extensa produção de Deleuze e Guattari, como um direcionamento metodológico de estudo. “Direcionamento” e não “método” pois, como exporemos a seguir, a cartografia está mais para uma construção do que para um manual; é um viés, uma abordagem, que direciona o olhar investigativo e faz as escolhas adequadas para acompanhar um percurso de pesquisa inspirado na filosofia de Deleuze e Guattari, de onde retiramos alguns conceitos que lhe dão suporte. Explicar em pormenores todos termos do vocabulário Deleuze-Guattariano que se relacionam com a cartografia exigiria um processo investigativo à parte e, portanto, tratamos de abordar a construção do nosso método cartográfico e apenas outros três conceitos interligados, importantes para o entendimento aqui necessário: o rizoma, o devir e a linha de fuga. Isto, considerando que já apresentamos uma compreensão de sujeito e de subjetividade que inclui também a perspectiva desses dois autores. Primeiramente apresentaremos os três conceitos para, depois, debruçarmo-nos sobre o método, tornando, assim, mais fácil o entendimento do último.

Rizoma

Rizoma é um dos conceitos mais difundidos de Deleuze e Guattari, e pode ser apreendido em sua completude, como outros conceitos dos autores, ao longo de suas

obras. O Rizoma é quase um manifesto, pondera Zourabichvili (2004), pois ataca o privilégio do conhecimento dito “arborescente” – este que se pretende raiz do saber, ou um saber englobante, Uno –, para trazer novas possibilidades para o ato de pensar. Essas possibilidades se dão em encontros de ideias e saberes que, territorializados, produzem uma nova gênese do conhecimento, gênese que não remete a uma raiz. O rizoma se afasta do Uno no conhecimento, se afasta da árvore – árvore-raiz, raiz fasciculada – e rompe com o dualismo, alcançando na multiplicidade suas possibilidades generativas (DELEUZE; GUATTARI, 2011). Tal multiplicidade não pressupõe uma dimensão superior ou original para onde todo saber se refere. Em realidade ela possibilita a articulação desses encontros, heterogêneos e imprevisíveis, em um rizoma multidimensional, do qual é preciso necessariamente subtrair o Uno, sempre $n-1$. Conforme as palavras dos autores, “as multiplicidades são rizomáticas e denunciam as pseudomultiplicidades arborescentes” (*idem*, p.23).

Dito de outra maneira, o rizoma é a produção do saber ou, antes disso, a experimentação do saber, dada na confluência de linhas-pensamento, segmentaridades e desejos, que não se agarra a uma origem ou princípio primordial supostamente englobante. É o conhecimento que avança por meio da bifurcação, do inesperado, da territorialização e que pode, a qualquer momento, se desterritorializar em linhas de fuga. E é, como colocam De Oliveira e Mossi (2014), um modo de pensar que abarca a pluralidade da realidade. Por este motivo, chamamos de rizoma a construção teórica que dá suporte ao nosso estudo, composta por três linhas principais de saberes: a linha do pensamento deleuze-guattariano, a linha do pensamento complexo e a linha do design estratégico e do metadesign.

Nossa pretensão, aqui, não é criar uma nova gênese do conhecimento, tampouco questionar em demasiada profundidade a origem dos conceitos articulados com fim de desconstruí-los, desterritorializá-los de suas raízes. Nosso desejo é, em primeiro lugar, de ordem prática, como o são, geralmente, os processos projetuais do design. Em segundo lugar, é gerar, nesse processo, um conhecimento exclusivo, fruto do encontro das linhas e dos conceitos aqui tramados, ou seja, é agenciar nosso rizoma com a esperança que ele tenha entradas e linhas de fuga suficientes para propiciar novos olhares e percepções ou novas oportunidades de pesquisa.

Deleuze e Guattari (2011) apresentam seis princípios do rizoma. A multiplicidade anteriormente mencionada é o terceiro princípio. O primeiro, conexão, diz que qualquer

um de seus pontos “pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo” (*idem*, p.22). Heterogeneidade é o segundo princípio, significando que a origem do rizoma é múltipla (heterogênese) e não necessariamente linguística. O quarto princípio, de ruptura assignificante, atesta que o rizoma pode ser rompido também em qualquer ponto, sendo ele próprio constituído de linhas de segmentariedade que o organizam, estratificam, territorializam e desterritorializam em linhas de fuga. A ruptura acontece cada vez que as linhas segmentares “explodem” em linhas de fuga. Essas linhas de fuga fazem parte do rizoma e remetem umas às outras sem parar, de forma a impossibilitar as dicotomias ou dualismos característicos da árvore – “comunicações transversais entre linhas diferenciadas embaralham as árvores genealógicas (...). O Rizoma é uma antigenealogia” (*ibidem*, p.28).

O quinto e o sexto princípios nos são especialmente ricos, pois falam da cartografia e da decalcomania. Enquanto a lógica da árvore se aproxima da lógica do decalque, da reprodução como cópia de um original, a cartografia, ou o mapa, faz parte do rizoma. O mapa é experimentação ancorada na realidade e, dessa forma, muda a todo instante, sempre que necessário. O mapa é aberto, se conecta em todas as dimensões do território, é adaptável e reversível e pode ser desenhado por uma pessoa, um coletivo ou uma formação social (DELEUZE; GUATTARI, 2011).

Chamamos, aqui no capítulo, de pesquisa rizomática esta que tem características de rizoma, que realiza experimentação ancorada no real, que se encontra na territorialização de saberes heterogêneos – transdisciplinares – como o design, a filosofia, a biologia, a física e a sociologia, e que, a partir de suas transversais, pode explodir em linhas de fuga apontando novas possibilidades.

Linha de Fuga

Linhas de fuga são movimentos de desterritorialização, são rupturas, é um fugir e um fazer fugir. “Fugir não é renunciar às ações, nada mais ativo que uma fuga. É o contrário do imaginário. É também fazer fugir, não necessariamente os outros, mas fazer alguma coisa fugir, fazer um sistema vazar como se fura um cano” (DELEUZE; PARNET, 1998, p.48). A linha traça, sim, uma escapatória e prenuncia um devir – ela se faz a partir do desejo. Na desterritorialização, porém, existe ainda o movimento de

reterritorialização, alerta Deleuze (*idem*), indicando que uma verdadeira ruptura deve ser protegida contra si mesma e contra suas falsas aparências.

Esse conceito aparentemente simples de ser compreendido, na verdade e como outros conceitos de Deleuze e Guattari, se descortina em dimensões expressivas cada vez mais complexas (sim, complexas no sentido de flertarem com a epistemologia da complexidade), sendo este – o flerte de Deleuze e Guattari com a complexidade – o principal motivo para termos promovido em nosso estudo o encontro do pós-estruturalismo deleuze-guattariano com o pensamento complexo. Aqui na linha de fuga é que esse encontro se mostra particularmente interessante. Deleuze e Guattari, em *O que é a Filosofia?* (2010), falam sobre o plano de imanência, uma imagem do pensamento e da ação de pensar que age como um corte no caos, sendo o caos um estado onde determinações aparecem e desaparecem em velocidade infinita, sem que consigam efetivar conexões antes de desaparecerem. O caos não é uma contraposição ordem/desordem. Conforme os autores, “o caos caotiza e desfaz toda consistência no infinito” (*idem*, p.59), como um fluxo primordial e incessante de pontualidades aleatórias e desconectadas de todas as ordens – mentais, filosóficas ou perceptivas (ZOURABICHVILI, 2004). A Linha de fuga não é território, ela é um vetor que se apresenta no momento em que uma situação qualquer não suporta mais seu próprio grau de desorganização, como um vetor de desterritorialização; é a imagem do pensamento, do pensar, que consegue surgir do caos, do fluxo constante dessas determinações ou pontualidades aleatórias. Neste sentido, a linha de fuga se dá como uma ruptura do caos pois se conseguiu vislumbrar uma saída. Prigogine, um dos autores pertencentes ao pensamento complexo, abordou o caos em suas obras. Para o autor (1996), caos é a entropia de um sistema, de onde podem surgir estruturas dissipativas caracterizadas pela organização; isto é, do caos, da desordem, podem surgir estruturas organizadas sendo o caos, assim, uma força criativa. Deleuze e Guattari não trazem essa relação de “caos” com “desordem”, mas enxergam que dele surgem novas possibilidades – o que os aproxima dessa noção de estruturas dissipativas, de forma metafórica, obviamente, uma vez que Deleuze e Guattari lidam com o pensamento e Prigogine com a matéria físico-química.

O fugir da linha, ao contrário de apontar uma direção para o imaginário, para arte ou para fora da vida, significa “produzir algo real, criar vida” (DELEUZE; PARNET, 1998, p.62). É sobre a linha de fuga que criamos, não pela força do sonho ou da imaginação,

mas porque estamos compondo um plano de consistência, algo real. “Fugir, mas fugindo” (*idem*, p.159).

Segundo Deleuze e Parnet (1998, p.63, grifo nosso),

somente quando um fluxo é desterritorializado ele consegue fazer sua conjugação com outros fluxos, que o desterritorializam por sua vez e vice-versa. Em um devir-animal, conjugam-se um homem e um animal, sendo que nenhum deles se assemelha ao outro, nenhum imita o outro, cada um desterritorializando o outro e levando para mais longe a linha. Sistema de substituição e de mutações pelo meio. A linha de fuga é criadora desses devires.

Devir

Devir é uma terceira forma de pensar as relações do mundo natural que não seja pela série – *a* assemelha-se a *b*, *b* assemelha-se a *c* – ou pela estrutura – *a* está para *b* como *c* está para *d* (DELEUZE; GUATTARI, 2005). Devir é fazer um movimento de vir-a-ser que se dá na relação de dois termos heterogêneos que se encontram em desterritorialização (ZOURABICHVILI, 2004). É como uma simbiose que aponta para uma nova possibilidade do viver, em uma relação de dois termos que não deixam de ser eles mesmos, mas, no encontro, expressam uma nova possibilidade de ser: o devir-animal do homem, por exemplo, em que o homem não torna-se, efetivamente, um animal, mas adiciona uma expressão do devir-animal. Como explicam Deleuze e Guattari (2015, p.27) devir-animal é “encontrar um mundo de intensidades puras, em que todas as formas se desfazem, todas as significações também, significantes e significados, em proveito de uma matéria não formada, de fluxos desterritorializados, de signos assignificantes”.

Para Deleuze e Guattari (2005, 2015), o devir não é imaginação, não é reprodução, nem semelhança, nem imitação e nem é uma correspondência de relações. O devir é “uma captura, uma possessão, uma mais-valia” (DELEUZE; GUATTARI, 2015, p.29), é o desejo que busca desterritorializar-se por uma linha de fuga. “É uma linha de fuga criadora que não quer outra coisa que não a si mesma” (*idem*, p.69). Em outra passagem, Deleuze e Guattari (2005, p.19) dizem que o devir é um rizoma, no sentido que ele se afasta do pensamento arbóreo; “não é uma árvore classificatória nem genealógica”.

Nos agrada, por assim dizer, a ideia de ter, incorporados ao nosso estudo, devires que poderão se manifestar futuramente em linhas de fuga buscando novos territórios: são as potencialidades abertas que a pesquisa deixa, como convites para novas construções. Por outro ângulo, podemos dizer que o que aqui pretendemos – iniciar o Seeding de uma Casa Colaborativa – não deixa de ser um devir-CC.

Construção Metodológica

Eis que, após a exposição dos três conceitos selecionados, enfim chegamos ao cerne do capítulo, a cartografia como direcionamento metodológico. Como vimos, Deleuze e Guattari nos introduzem essa possibilidade em *Mil Platôs*, quando explicam os princípios do rizoma. Conquanto, a cartografia como método precisa ser construída com o auxílio de outros autores, de pesquisadores que se apropriaram das propostas de Deleuze e Guattari e formularam seus próprios entendimentos e, claro, com o aporte de nossos próprios interesses pois, sim, a cartografia é rizomática – se constrói das confluências agenciadas pelos sujeitos-pesquisadores – e, para além disto, é preciso trazer para o momento presente um conceito que foi proposto em circunstâncias bem diferentes das atuais, inclusive aproximando-o ainda mais da complexidade. Em nossa apropriação entendemos que as ideias delineadas por Deleuze e Guattari e interpretadas posteriormente compõem, de fato, um direcionamento metodológico e que, uma vez tendo recebido outros insumos e dispositivos que se adequam às necessidades específicas da pesquisa em questão, tal direcionamento passa a ser efetivamente um método.

De Oliveira e Mossi (2014, p.189-190) costuram as noções de rizoma e cartografia, revelando nosso mesmo entendimento sobre o eu-pesquisador, nos explicando que,

Em se tratando de ponderar acerca do percurso de uma investigação, como nos dobramos e desdobramos mediante os contextos em que atuamos, como pesquisadores embasados por nossas questões investigativas, a noção de Rizoma nos remete à perspectiva cartográfica como forma de sulcar caminhos em uma paisagem em constante movimento, observada e registrada por olhos e mãos que, a cada instante, não são mais os mesmos: o eu-pesquisador também é inseparável do que pesquisa, portanto, é uma realidade tão efêmera quanto sempre em devir.

Cartografar é delinear um percurso com muitas linhas, é manter-se em movimento em um território, investigar um processo de produção de conhecimento ou, como resume Kastrup (2012), é acompanhar um processo. Segundo De Oliveira e Mossi (2014), a cartografia como “estratégia metodológica” se apresenta quando o processo da pesquisa é tão importante quanto os resultados aos quais ela chega, entendendo que tal percurso, que está constantemente em transformação e movimento, mais multiplica as possibilidades do que as restringe. “A pesquisa, por assim dizer, é sempre um mapa que possibilita múltiplas entradas e onde é possível transitar livremente, agrimensando um terreno em permanente mutação” (idem, p.191). Em se tratando de um percurso, ou de um processo, que se dá em um território constantemente em movimento, cartografar não pressupõe o estabelecimento de metas e objetivos fixos *a priori* para onde o caminhar se direciona (*metá-hódos*)², pelo contrário, é o caminhar que vai desvelando e sulcando no percurso as suas metas (*hódos-metá*) (PASSOS; DE BARROS, 2012).

Segundo Passos e De Barros (2012), cartografar é acompanhar esse processo, de percorrer um território onde pesquisador e pesquisado, sujeito e objeto, são indivisíveis e coemergentes. Significa “intervir” no território, acompanhando os efeitos que se dão sobre o objeto, o sujeito e a produção do conhecimento, a partir da intervenção. Fica clara, dessa forma, a necessidade de considerarmos o sujeito implicado no processo: não existe pesquisa sem o eu-pesquisador, assim como não existe objeto sem sujeito. Como dissemos anteriormente, enxergamos essa mesma coemergência em nosso processo investigativo. E nos sentimos convidados a usar essa atitude interventora em nossa própria construção metodológica pois, assim como Kastrup (2012), outros autores também afirmam que a cartografia é um método *ad hoc*: estamos, por conseguinte e por obviedade, construindo nosso próprio método cartográfico, com nossas próprias apropriações.

Mas do que trata esse território acima mencionado? Deleuze, em seu *Abécédaire*, apresenta o conceito como o “domínio do ter”, propriedade dos animais – sendo “animal” um ser à espreita, tal como o filósofo ou o escritor –, demarcado por um estado bruto da arte, isto é, composto de cores, cantos e linhas que vêm dos animais. Ademais, é o domínio dos signos e da subjetividade (território existencial), domínio válido apenas quando nele existe um movimento de saída. Guattari e Deleuze trouxeram o conceito

² *Metá*: reflexão, raciocínio, verdade. *Hódos*: caminho, direção (PASSOS; DE BARROS, 2012, p.17)

de desterritorialização para explicar que não pode existir um território sem um vetor por onde dele sair, desterritorializar, e, igualmente, não há desterritorialização que não contenha uma força de reterritorialização. O território surge, destarte, pelo movimento de territorialização, no momento em que os componentes de meios, as linhas, param de ser direcionais e funcionais para tornarem-se dimensionais e expressivos (DELEUZE; GUATTARI, 2005). Continua havendo movimento na linha que (agora) compõe o território, mas o movimento é um devir, é a linha de fuga que a qualquer instante pode irromper; e o movimento é, por outro ângulo, organização do território. Entendemos, dessa forma, que o território pressupõe abertura, que se manifesta por meio do devir, da subjetividade e da linha de fuga.

Em resumo, território é o domínio do eu, "eu" como um ser que está alerta, e da subjetividade; é domínio também no sentido espacial, delimitação de espaço; é resultado do movimento territorializante – confluência de elementos heterogêneos que se organizam por um agenciamento territorial – e, ao mesmo tempo, contém a iminência da desterritorialização estando, portanto, sempre aberto a seus devires. Como atestam Deleuze e Guattari (2005, p.120), o território "não é um meio, nem mesmo um meio a mais, nem um ritmo ou passagem entre meios. O território é de fato um ato, que afeta os meios e os ritmos, que os 'territorializa'". Tal noção é de suma importância quando entendemos que o trabalho do cartógrafo consiste em, conforme nos elucidam De Barros e Kastrup (2012, p.56), habitar "um território que, em princípio, ele não habita", onde já existem processos em curso. O pesquisador mergulha em um território geralmente não familiar para poder "desenhar a rede de forças à qual o objeto ou fenômeno em questão se encontra conectado, dando conta de suas modulações e de seu movimento permanente" (*idem*, p.57), de forma alguma buscando isolar o que é observado de suas conexões e de sua realidade.

A cartografia não é um método pronto, como já dito, ela lança mão de diferentes técnicas e dispositivos investigativos, quase como um "conjunto metodológico" (De Oliveira; Mossi, 2014) para dar conta de acompanhar o processo (objeto ou fenômeno) do estudo e produzir e analisar seus dados. Como resultado dessa maleabilidade podemos ver que, para De Barros e Kastrup (2012), por exemplo, a cartografia se aproxima da pesquisa etnográfica e utiliza a observação participante como técnica que pode variar em intensidade (de observação participante a participação observante). Fazem parte da cartografia os dispositivos para produzir os dados (no sentido de

“coletar” e “analisar” concomitantemente). Para Michel Foucault (apud KASTRUP; DE BARROS, 2012), dispositivo é a rede de relações que se estabelece no conjunto de elementos heterogêneos formado por discursos, organizações arquitetônicas, proposições filosóficas, instituições, entre outros, incluindo no conjunto o dito e o não dito. Kastrup e De Barros (2012) complementam a noção de Foucault a partir de suas experiências, identificando no dispositivo a capacidade de tencionar, movimentar, deslocar para outros lugares e fomentar agenciamentos diferentes, invadindo bloqueios para propiciar novas conexões, para propiciar a criação. A aproximação de Foucault aqui não é ingênua: quanto mais percorríamos os territórios, mais clara ficava a relevância do discurso como agenciador territorial e, assim, como componente fundamental da estrutura organizacional das Casas Colaborativas; Foucault, então, foi nosso aporte para analisar os discursos captados.

E agora, o que significa fazer cartografia em uma pesquisa de design? Quais técnicas e dispositivos são necessários e que mescla podemos fazer? Como responder, através do método construído, os objetivos da pesquisa, que são também objetivos de um projeto de design (Seeding)? Muitas referências encontradas hoje em dia sobre a cartografia vêm do universo da psicologia, da filosofia ou da educação. Pouco se encontra sobre o método aplicado ao design. Consequentemente, lançar mão da cartografia em um percurso de pesquisa em DE requer aproximações, interpretações e adequações. Precisávamos construir um método híbrido: que contasse com a maleabilidade da cartografia, mas se preocupasse em responder ao objetivo do projeto delimitado *a priori*. Pastori (2010, p.12) chegou a uma conclusão semelhante:

Para uma pesquisa em Design Estratégico, há certos compromissos e exigências aos quais não é possível se furtar. Literatura de base, métodos de coleta e análise de dados, arquivo histórico de pesquisas inauguram um corpo científico específico de design que, neste exato momento, pede meios próprios de expressão, dando consistência a um novo regime de verdades que deslocam o design de sua pretensa estabilidade territorial. Qualquer pesquisador agenciado a essa trama deve seguir determinados caminhos para garantir a coesão interna dos nexos preestabelecidos.

Com a intenção de engendrar nosso híbrido, chegamos a algumas confluências entre a cartografia e o design. A primeira gira em torno da processualidade inerente a ambos: cartografar é acompanhar processos; design é processo projetual. Nossa

cartografia acompanha um processo projetual. A diferença do percurso cartográfico para aquele do design é que tivemos uma intenção clara de onde gostaríamos de chegar, desde o início: queríamos criar uma forma de multiplicar as CCs. Como fazê-lo, o percurso diria. Ao longo da trajetória fomos cogitando e anulando possíveis técnicas de pesquisa de acordo com o mapa que ia se revelando, mais tradicionais como a análise documental ou mais próximas do domínio do design, como o workshop, por exemplo. As escolhas que permaneceram foram aquelas que se mostraram mais abrangentes: que conseguiam apaziguar os anseios rizomáticos da cartografia e, ao mesmo, fornecer subsídios para as estratégias do Seeding, nosso processo projetual.

A segunda confluência diz respeito à não-separação, não-redução, do processo. Quando observamos as instâncias que compõem o percurso da pesquisa, normalmente divididas em “coleta de dados”, “análise de dados” e “discussão de dados/resultados”, vemos que a ciência moderna percorre uma sucessão de três momentos bem separados, ao passo que, na cartografia, a costura dessas instâncias se dá de uma forma diferenciada: De Barros e Kastrup (2012) explicam que o movimento é contínuo, não separado em caixas bem delimitadas, carregando o passo anterior e o seguinte em todo caminhar, reforçando a processualidade presente no método. De certa forma, esse raciocínio aponta para uma não-linearidade cartográfica, tendo em vista que cada passo carrega o anterior e o todo – é uma perspectiva complexa e que, quando somada aos devires e linhas de fuga que se apresentam no percurso, só reforça esse caráter não-linear, que também pode ser observado na processualidade do design estratégico (FRANZATO et al, 2015) – como o design que trabalha com artefatos sociais (como organizações ou inovação, por exemplo).

Um terceiro ponto de aproximação surge com a frase “Ser nova ali indicava a possibilidade de fazer ver e conhecer o que já se fazia, mas não se traduzira ainda numa investigação sistêmica” (DE BARROS; KASTRUP, 2012, p.60). Francesco Zurlo (2010) aponta as três habilidades mais significativas que o design traz à mesa, que são o “ver”, o “fazer ver” e o “prever”. Em nosso entendimento, é o mesmo “fazer ver”, que se manifesta a partir de duas matrizes diferentes e que pode ter duas abordagens processuais diferentes, mas que chegam ao mesmo lugar intencionado: explicitar uma situação, objeto, fenômeno, que não era plenamente visível para os demais, quer seja porque eles se encontram demasiado imersos na realidade da qual tal elemento faz

parte, ou porque não possuem os meios adequados para percebê-lo. De qualquer maneira, cartógrafos e designers fazem ver: explicitam, trazem à tona.

Restaria, apenas, fazer uma última confluência, dessa vez do método cartográfico pós-estruturalista com a complexidade a qual nos empenhamos em abraçar. Para tanto, contamos com Emilio Ciurana (2004, p.56), que nos trouxe o exercício pronto e, mais que isso, deu o último aval que necessitávamos para costurar definitivamente as duas bases epistemológicas:

O método/estratégia da complexidade busca não só explicar, mas também compreender. Não só distinguir e analisar, mas também ter articular, organizar. Não só dar explicações lineares, mas também ter o sentido da multidimensionalidade e da recursividade. Ter o sentido da lógica e da dialógica. São estas, dialógica e recursividade, juntamente com a hologramaticidade, as estratégias e princípios fundamentais da nova racionalidade. Uma racionalidade complexa que, insistimos, a partir do momento em que dá tanta importância ao método e à estratégia, deve incluir o papel fundamental do sujeito/estrategista na construção do conhecimento.

Em resumo, nosso método cartográfico foi desenvolvido ao longo do percurso da pesquisa, na confluência do pós-estruturalismo com a complexidade e com o Design Estratégico, até “desenhar o mapa” debatido no capítulo 5, mantendo constantemente um objetivo projetual no horizonte. Objetivo este que também se adequou ao longo do tempo, mas nunca mudou radicalmente a partir do ponto que foi verdadeiramente estabelecido. Buscamos aproximar cartografia e design não só para que ambos universos entrassem em sintonia, como também para escolher as técnicas mais eficazes a compor o método. Uma certa sequência foi mantida em nossa trajetória e, por isso, a mantivemos aqui no documento: primeiro os territórios foram definidos, depois os dados foram produzidos e, por fim, foram relacionados e discutidos. Por mais que recursividades tenham acontecido ao longo de todo percurso, como forma de fazer os ajustes e escolhas necessárias ao processo, houveram esses três momentos nos quais o mergulho se tornava mais profundo em uma ou outra direção e, por isso o mantivemos assim delineados. Também acreditamos que, para que essa sequência possa trazer ao leitor todos seus significados, nada melhor que apresentar nosso construto teórico logo no começo – não porque ele tenha sido elaborado primeiramente (não foi), mas de fato porque propicia uma leitura mais fluida.

Até o momento vimos alguns conceitos e características que movimentam o pós-estruturalismo rumo à complexidade, tais como o rizoma e sua não-dualidade, a coemergência, o território com seus devires e o plano de imanência com seus inerentes fluxos territorializantes. A partir daqui, acrescentaremos à nossa construção teórica alguns conceitos do pensamento sistêmico e da complexidade, que foram igualmente guiando o percurso e, ao mesmo tempo, dele surgindo.

3.2 LINHA 2: UNITAS MULTIPLEX

“Falando claramente, a ontologia da unidade substancial chegou ao fim. Tanto no campo da física quanto no do social, a unidade é sempre unitas multiplex.”

Emilio Roger Ciurana

Complexidade é o termo que caracteriza o tempo hipersaturado de informações em que vivemos; o emaranhado das inúmeras redes que se sobrepõem, social, ambiental, econômica, biológica, na intersecção das quais tentamos nos posicionar e compreender o mundo. E, para além disso, é também o paradigma contemporâneo que busca explicar a realidade em que vivemos sob um viés não redutor e não dualista. O pós-estruturalismo deleuze-guattariano já apontava para a complexidade, contudo, a sua atenção se mantinha bastante no “molecular”, na “molécula”, enquanto, a partir do pensamento sistêmico, vemos uma ampliação dessa atenção do elemento, do micro, para as relações, para o macro. Não como forma mutuamente excludente, mas sim mutuamente inclusiva: a relação entre micro e macro, unidade e totalidade, uno e múltiplo, que é a chave para a explicação e compreensão da realidade. Por esta razão, sentimos a necessidade de explorar alguns conceitos da epistemologia da complexidade, incorporando-os ao nosso percurso, usando-os como lentes para nossa observação e nossa interação com os territórios estudados. Faremos aqui um breve apanhado de nossas incorporações.

Na visão de Knyazeva (2004, p.101, grifo nosso), complexidade não é uma relação complicada dos elementos de um sistema, ela

não está associada simplesmente a uma grande quantidade de elementos ou componentes interagentes e às intrincadas interações entre

eles. É, antes, uma característica do comportamento dos sistemas não-lineares abertos, em particular de sua formação estrutural, a construção de seu padrão espacial e temporal.

E, para entendê-la, precisamos retomar um pouco de seu percurso histórico. Segundo Morin (2005a) o pensamento complexo se tornou possível graças ao avanço de três importantes teorias em meados do século XX: a cibernética; a teoria dos sistemas; e a teoria da informação. A última tornou-se um corpo teórico para compressão e codificação de dados na ciência do computador (CAPRA; LUISI, 2014), sendo de pouca relevância para nosso estudo atual. A primeira trouxe como uma de suas contribuições a noção de *feedback* (positivo e negativo), que nos interessa, e a teoria dos sistemas é central para o desenvolvimento desta pesquisa, por orientar nossa visão para dentro da complexidade. A essas três teorias achamos importante adicionar as contribuições de Prigogine que, neste estudo se resumem a uma apenas: a visão renovada sobre a entropia dos sistemas dinâmicos.

Do pensamento sistêmico

O pensamento sistêmico era, para o século XX, o que o pensamento complexo é para o século XXI: uma mudança de paradigma. No seminal livro *General System Theory* do biólogo Ludwig Von Bertalanffy, encontramos a explicação que a abordagem sistêmica foi uma mudança nas categorias básicas do pensamento, para que, naquele momento, fosse possível lidar com as complexidades, com os “todos” e os “sistemas”, que se desenvolviam nos diversos campos do conhecimento. Bertalanffy, já nas primeiras décadas do século XX, criticava a ciência moderna, que encapsulava seus pesquisadores cada um em seu universo separado e incomunicável – crítica ecoada até hoje por Morin. A constatação de que, apesar do isolamento, problemas semelhantes surgiam em cada um desses universos independentes, foi o motor que impulsionou Bertalanffy a buscar uma teoria geral dos sistemas, que conseguisse aplicar princípios universais a sistemas em geral, independente de serem físicos, biológicos ou sociais em natureza (BERTALANFFY, 1969). Em outras palavras, uma teoria que conseguisse tratar os organismos como sistemas, em suas totalidades e não como partes separadas.

De vinte a trinta anos antes da Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy, o médico e filósofo russo Alexander Bogdanov escrevia a sua Tectologia, tida como a primeira

tentativa científica de chegar a uma formulação sistemática dos princípios de organização de todas estruturas vivas e não vivas (CAPRA, 1996). Bogdanov definiu “forma organizacional” (ou “padrão de organização”) como “a totalidade de conexões entre elementos sistêmicos” e explicou que a tensão entre crise e transformação desempenha papel central na formação de sistemas complexos. “A crise organizacional se manifesta como uma ruptura do equilíbrio sistêmico existente e, ao mesmo tempo, representa uma transição para um novo estado de equilíbrio” (CAPRA; LUISI, 2014, p.118), uma ideia que pode ter inspirado o “caos criativo” de Prigogine (2004).

Ambos, Bogdanov e Bertalanffy, concordavam que os sistemas vivos são sistemas abertos que operam longe do equilíbrio. O conceito de sistema aberto tem sua origem no ramo da física conhecido como Termodinâmica. Sua primeira lei estipula que a energia total envolvida em um determinado processo é sempre conservada; ela pode mudar de forma, de elétrica para cinética, por exemplo, mas nada se perde. A segunda lei diz que, invariavelmente, parte da energia útil do processo é dissipada, em forma de calor ou de atrito, entre outras, exibindo a tendência da ordem para a desordem dos fenômenos físicos (entropia). Os dois postulados pertencem à termodinâmica do equilíbrio, “para a qual os fenômenos irreversíveis se estabilizam uma vez atingido o equilíbrio” (PRIGOGINE, 2004, p.24). E ambos se aplicam a sistemas fechados, isto é, aqueles que não possuem fonte de alimentação externa a si próprios e, segundo Morin (2011), não teriam despertado qualquer interesse se não trouxessem à luz uma série de sistemas – como os sistemas vivos – cuja organização, estrutura e manutenção dependem de uma alimentação externa, quer seja de energia ou matéria, ou seja de informação e organização. “A questão daí decorrente era a de como a ordem era possível, frente a uma tendência contínua à entropia” desses sistemas, “à perda de todas as diferenciações” (LUHMANN, 1997, p.39). A termodinâmica do não-equilíbrio passou a ser estudada seriamente, de acordo com Prigogine (2004), no decorrer do século XX, trazendo resultados “espetaculares”. Nessa mesma época Bertalanffy concluiu que os organismos vivos não poderiam ser descritos pela termodinâmica clássica, do equilíbrio, cunhando de “abertos” os sistemas que necessitam se alimentar de um fluxo energético e material, retirados do seu ambiente, para sobreviverem (CAPRA, 1996, CAPRA; LUISI, 2014, BERTALANFFY, 1969). Sistemas fechados se encontram em equilíbrio por não trocarem matéria/energia com o exterior; já sistemas abertos são aqueles que se mantêm longe do equilíbrio, em um estado de continuidade,

de “equilíbrio dinâmico”, regulando seu fechamento pela abertura; sua estrutura interna pela troca externa (CAPRA; LUISI, 2014; MORIN, 2011; BERTALANFFY, 1969).

Morin (2011, p.22, grifo nosso) aponta duas consequências decorrentes dessa conceituação dos sistemas abertos, que são pivôs em nossa visão:

a primeira é que as leis de organização da vida não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperado ou compensado, de dinamismo estabilizado. (...) A segunda consequência, talvez ainda maior, é que a inteligibilidade do sistema deve ser encontrada, não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que essa relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva do sistema.

Construindo em cima dos achados de Bogdanov e Bertalanffy, chegam, nos anos 1970, os biólogos Humberto Maturana e Francisco Varela (1997), explicando a força organizacional que mantém a autonomia dos seres vivos com a sua autopoiese. Igualmente como seus antecessores, Maturana e Varela também buscam explicar a organização da unidade viva, com foco nos processos e nas relações entre os processos realizados por meio dos componentes dos seres mas, diferentemente deles, a dupla o faz pelo viés da fenomenologia, abarcando igualmente a perspectiva evolucionista e a perspectiva mecanicista. “O conceito de *autopoiesis* desloca o princípio de autorreferência [autonomia] do nível estrutural para o operativo” (LUHMANN, 1997, p.41). Segundo Maturana e Varela (1997, p.71), o sistema vivo é uma máquina auto-homeostática, ou autopoietica:

uma máquina organizada como um sistema de processos de produção de componentes concatenados de tal maneira que produzem componentes que: I) geram os processos (relações) de produção que os produzem através de suas contínuas interações e transformações, e II) constituem à máquina como uma unidade no espaço físico.

O sistema autopoietico é aquele que, portanto, tem como variável constante a sua própria organização e manutenção, e que prioriza a conservação de sua própria organização acima de todos outros processos; ele existe apenas na dinâmica de realização de sua organização em uma estrutura (*ibidem* p.20). Organização aqui é entendida como a rede de transformações dinâmicas, precisamente os processos que produzem os componentes do sistema e o especificam como uma unidade, possibilitando nele a existência de uma fronteira (MATURANA; VARELA, 2004). A

autopoiese está embasada em uma concepção circular e autorreferencial dos processos do sistema vivo, que dão a este último uma dimensão de autonomia e de unidade.

O que estabelece os limites de um sistema vivo são os próprios processos autopoieticos que o constituem. Quanto à abertura, os autores dizem que as máquinas autopoieticas não possuem entradas ou saídas, mas que elas podem ser perturbadas por fatos externos, que forçam o sistema a promover mudanças internas como resposta às perturbações. Então, de certa forma, “podemos considerar esses fatos perturbadores como entradas, e considerar como saídas as trocas da máquina destinadas a neutralizar tais perturbações” (MATURANA; VARELA, 1997, p.74), como se fossem máquinas alopoieticas. É claro que existe entrada de matéria nos sistemas vivos, como a matéria que os alimenta, a comida, por exemplo, mas essa abertura não diz respeito à estrutura organizacional, às operações que o sistema processa. De acordo com Luhmann (1997, p.41), “tudo o que opera no sistema como unidade, –mesmo que seja um último elemento, não mais passível de ser decomposto – é produzido no próprio sistema através da rede de tais elementos. Isso tem, como consequência lógica, a tese de um fechamento operacional de tais sistemas”. Nada, além do próprio sistema, pode operar seus próprios processos – “o ambiente não pode contribuir para nenhuma operação de reprodução do sistema” (*idem*) –, por isso dizemos que os sistemas são operacionalmente fechados; isto não quer dizer que estejamos comparando esse fechamento com aquele dos sistemas fechados da física – são fechamentos de níveis diferentes.

Percorremos, até aqui, uma construção que mostra o desenvolvimento do pensamento que rompe com a ciência clássica, na filosofia, na física e na biologia: Deleuze e Guattari criticando o estruturalismo chegam ao pós-estruturalismo; Maturana e Varela, a partir daí e em cima do legado de Bogdanov, Bertalanffy e da física, esticam ainda mais longe os limites do conhecimento e, com suas formulações, influenciam uma série de estudiosos em áreas diversas. Dentre os quais, Niklas Luhmann, responsável por promover o salto mais consolidado da Sociologia para o pensamento sistêmico e rumo à complexidade.

Assim como os autores até agora citados, Luhmann também criticou ferozmente a visão clássica da ciência que se baseia na disjunção, e procurou construir uma teoria social capaz de dar conta da complexificação do mundo. O sociólogo fez a transposição de ideias e conceitos vindos de muitas disciplinas, principalmente das contribuições de

Maturana e Varela à biologia – e de forma não somente metafórica –, para formular uma nova teoria dos sistemas, uma que explicasse satisfatoriamente o funcionamento do sistema social. Para Luhmann (1997, 2011), os sistemas sociais também são autopoieticos, autorreferenciais e operacionalmente fechados, se diferenciando dos sistemas vivos e dos sistemas psíquicos/pessoais – os três tipos de sistema existentes, segundo o autor – por produzirem, como resultado dos seus processos internos, a comunicação. Isso quer dizer que a comunicação é fundamental para que possamos “pensar num sistema social como um sistema autopoietico, constituído só por elementos, isto é, comunicações que ele próprio, através da rede de conexões desses mesmos elementos, produz e reproduz via comunicações” (FEDOZZI, 1997, p.28). Isto significa que é a comunicação o elemento produzido e produtor do sistema social chamado sociedade.

A proposta de conceber a sociedade como comunicação irrompe numa separação entre “indivíduo” e “sociedade”, uma vez que a sociedade não é composta de relações entre pessoas, e sim da comunicação que se dá entre os indivíduos – a sociedade se configura nos processos comunicacionais dos seus elementos. O elemento último, indivisível, da sociedade, que é produzido nos sistemas sociais, “não como pessoa, nem como papel, nem como ação, mas sim como comunicação. Comunicação são operações sociais compulsórias”, que formam sistemas ao se combinarem seletivamente, “na medida em que coproduzem uma diferença com relação ao ambiente” (LUHMANN, 1997, p.58). Num primeiro olhar essa separação indivíduo/sociedade poderia soar como uma proposta dicotômica que opõe um ao outro, mas, em realidade, essa construção os coloca em planos diferentes: são os processos comunicacionais que se dão entre diferentes sujeitos³ que criam os contornos do sistema social, da sociedade. Assim sendo, a sociedade contemporânea, com todos os avanços das telecomunicações, ao contrário de se limitar em espaços geográficos, se une em “um único sistema mundial” que se auto-observa e autodescreve – o que significa dizer que não há observador que esteja externo à sociedade e que, só se pode conhecer o mundo através de uma operação de “observação da observação” (FEDOZZI, 1997).

³ Embora Luhmann prefira o termo “indivíduo”, nós, pela nossa construção teórica, referimo-nos a “sujeitos”, entendendo por sujeito o indivíduo dotado de consciência (sendo consciência o sistema psíquico que Luhmann identifica) e capacidade comunicacional.

Para Luhmann, a linguagem é funcional, cabendo a ela a função de promover o acoplamento estrutural entre o sistema psíquico (a consciência) e o sistema social (a comunicação). Maturana e Varela (2004; 1997) chamam de acoplamento estrutural quando dois elementos (que pode ser elemento e ambiente) estão em interação e a conduta de um elemento é função da conduta do outro; um é domínio do outro.

O apanhado sobre as teorias que levam à formulação da teoria dos sistemas sociais serve para que possamos identificar e diferenciar o(s) sistema(s) de nossa pesquisa: sistemas fisicamente abertos e operacionalmente fechados, autorreferenciais e autopoieticos, cujos elementos produzem a si próprios e aos processos que definem o sistema e o distinguem do ambiente. Façamos agora um breve (intra-)percurso construtivo em cima desse apanhado, trazendo algumas das pistas deixadas anteriormente.

A linguagem faz o acoplamento do sujeito (sistema psíquico) com a comunicação (sistema social); o processo comunicacional, que usa a linguagem como instrumento, é responsável pela autopoiese do sistema social, o que define suas fronteiras e o diferencia do ambiente. Dentro do sistema social existem territórios, que são domínios do “eu”, dos sujeitos comunicantes, nos quais diferentes desejos e saberes (linhas/segmentos) se encontram e se organizam (em território); os processos comunicacionais desses territórios sociais criam, além de suas fronteiras, uma identidade compartilhada, produzida e multiplicada pelos próprios processos comunicacionais. Essa identidade é manifesta sob a forma de um discurso que, segundo Foucault (1999, p.10), “é aquilo pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar”, é o que manifesta o desejo e é, ao mesmo tempo, o objeto do desejo. O discurso funciona como um agenciamento “em torno” do qual os sujeitos comunicativos se reúnem: reconheço-me no discurso, adoto-o, multiplico-o, pertencço a este território que me produz enquanto o produzo. Cartografar aqui, então, também é reconhecer os desejos que se manifestam em agenciamentos, em discursos, é identificar os processos comunicacionais das Casas Colaborativas. Sendo as casas territórios da sociedade onde agenciamentos (desejos manifestos em discursos) são responsáveis pela aproximação de sujeitos que produzem, reproduzem e são produzidos pelos processos comunicacionais que formam a identidade de cada território.

Seguindo o caminho que adentra a complexidade, traremos agora alguns pontos importantes que, adiante, nos auxiliarão na formulação das estratégias do Seeding, nosso processo projetual inserido no âmbito do DE.

Do pensamento complexo

A teoria da complexidade, de acordo com Fritjof Capra (1996), é uma teoria matemática que serve de base para explicar os diversos fenômenos não lineares (complexos) que caracterizam a natureza e a maior parte da vida em geral, e os representa visualmente. A matemática que se ocupa de estudar e representar os padrões e as relações que, segundo Maturana e Varela (2004), compõem os sistemas vivos. Esta teoria científica, assim como a teoria dos sistemas, tem sua origem nas descobertas da física quântica que abalaram todo conceito de realidade da matéria no início do século XX. Físicos como Albert Einstein, Niels Bohr e Werner Heisenberg descobriram que as ínfimas unidades da matéria conhecidas como partículas subatômicas exibem um comportamento dual, como partícula e onda, e mostram apenas “tendências para existir” em lugares determinados e “tendências para ocorrer” em tempos determinados (CAPRA; LUISI, 2014, p.103). Isso quer dizer que, ao invés de certezas, temos somente padrões de probabilidade, que representam probabilidades de interconexões e não de coisas, pois tais padrões se definem em relação à interação que as partículas têm com outros sistemas, com seu entorno.

Heisenberg (apud CAPRA; LUISI, 2014, p.104, grifo nosso) diz que “O mundo aparece, dessa maneira, como um complicado tecido de eventos, no qual conexões de diferentes tipos alternam-se ou se sobrepõem ou se combinam e, por meio disso, determinam a textura do todo”. Morin (2005a; 2011) apresenta a complexidade justamente como esse tecido (*complexus* significa aquilo que foi tecido junto) de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que formam o mundo fenomênico. Existe complexidade na interdependência e interação entre objeto e contexto, as partes e o todo, o todo e as partes e as partes entre si (MORIN, 2000).

Cabe retomarmos de Capra duas propriedades da não-linearidade características da complexidade. A primeira diz respeito à impossibilidade da exatidão, ou seja, a previsão exata de tais equações é frequentemente impossível, mesmo em se tratando

de equações deterministas, incorporando uma margem de incerteza que antes não existia nas equações lineares: em lugar do “certo”, temos o “aproximado”. Segundo Morin (2011, p.35) “a complexidade coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos limites de nosso entendimento, seja inscrita nos fenômenos”; ela lida com imensas quantidades de unidade e relações de observação que desafiam nossa capacidade de cálculo (como os bilhões de células que compõem sistemas vivos), mas também compreende fenômenos aleatórios que lidam com a indeterminação. Essa imprevisibilidade é um dos traços fundamentais do pensamento complexo e ela aponta para a necessidade de termos estratégias capazes de com ela lidar. Morin (2005a, p.248) nos alerta que o “pensamento que trata o incerto existe no domínio das ciências, mas não no domínio do social, do econômico, do psicológico, do histórico”, o que atíça as vontades do nosso eu-designer que se vê desafiado a criar para isto uma solução.

Uma segunda propriedade diz respeito à diferença nas relações de causa e efeito dos sistemas não lineares. Enquanto nos sistemas lineares pequenas causas geram pequenos efeitos e grandes causas produzem grandes efeitos, tal regra não se aplica necessariamente aos sistemas complexos, devido aos seus processos de *feedback*, que podem amplificar pequenas causas resultando em efeitos dramáticos. *Feedback* diz respeito a um processo não linear de repetição, quando uma função opera sobre si mesma repetidamente. Os ciberneticistas adotaram esse termo que, em sentido amplo, significa a “transmissão de informações a respeito do resultado de qualquer processo ou atividade de volta para sua fonte” (CAPRA; LUISI, 2014, p.124) e pode ser comparado ao mecanismo biológico da homeostase, através do qual os organismos vivos mantêm um estado de equilíbrio dinâmico. Este mecanismo de autorregulação foi descrito por Bogdanov usando o exemplo de um regulador centrífugo de máquina a vapor, muito antes dos ciberneticistas. Existem processos de *feedback* negativo, ou realimentação, quando seus efeitos são de autoequilibrar o sistema, e processos de *feedback* positivo, ou autorreforço, quando os efeitos se autoamplificam, com a possibilidade de desencadear algo novo no sistema. Esse conceito de retroalimentação é especialmente importante para o design contemporâneo, que desenvolve processos de projeção frequentemente não lineares.

Temos aqui, então, dois indicativos importantes que devem ser levados em consideração em nosso processo de Seeding: o primeiro diz que a incerteza faz parte da

complexidade e são necessárias estratégias para com ela lidar; o segundo sugere atenção para os efeitos que vêm de um processo de *feedback*. Além disso, queremos adicionar uma perspectiva diferenciada para enxergar a complexidade onde nosso projeto transcorre.

Para tanto trazemos, de forma breve, uma das contribuições de Prigogine (1996, 2004, 2005) para o entendimento da complexidade: a noção da emergência, que chamamos anteriormente de “caos criativo”. Conscientes do risco de ficarmos excessivamente rasos em nossa explicação, apresentaremos o fenômeno de forma a destacar sua importância no presente contexto. O conceito se origina na termodinâmica do não-equilíbrio, se aplica aos sistemas dinâmicos, aqueles que operam longe do equilíbrio, e aponta para a possibilidade de emergirem estruturas ordenadas, novas, a partir de comportamentos supostamente caóticos dos sistemas de origem – tais estruturas são chamadas de “estruturas dissipativas” (Prigogine, 1996); são aquelas que surgem quando níveis superiores de complexidade são atingidos no sistema, causando nele bifurcações⁴. A ideia vem da entropia, do caos crescente que se estabelece em sistemas que dissipam energia, cujas “flutuações podem amplificar-se e dar origem a novas estruturas espaço-temporais”, que “permitem que o sistema passe espontaneamente de um estado não-organizado para um estado organizado” (PRIGOGINE, 2005, p.233). É aqui que o afastamento do equilíbrio é visto como um componente fundamental da organização, pois a matéria ativa, “caótica”, explora novas possibilidades a todo momento, gerando a evolução e marcando uma trajetória histórica. Tomamos emprestado de Prigogine esse conceito de caos criativo, para transpô-lo metaforicamente para o sistema social: do suposto caos nasce a criação; da crise vem a oportunidade, do decadente surge o novo, pois “a vida é um fenômeno de não equilíbrio” (PRIGOGINE, 2004, p.24). Neste exercício, podemos imaginar que “caos” é o momento presente que vivemos, com todas suas restrições e dificuldades, que nos forcem a bolar saídas criativas que, inúmeras vezes, geram inovação. Da dificuldade surge a oportunidade para inovar.

Desta noção de entropia e de emergência surge a flecha do tempo retomada por Prigogine (2005) pois, para aumentar a entropia um sistema, isto é, aumentar o seu nível de desordem, é preciso que o tempo transcorra, até que o nível do caos chegue ao

⁴ Bifurcações também mencionadas por Deleuze e Guattari, que promovem o avanço do conhecimento por meio do inesperado, já mencionadas na página 21

ponto de fazer emergirem as estruturas dissipativas. Existe então um elemento histórico nesse processo, um elemento que marca uma evolução na passagem temporal.

O caos desempenha, como visto, um papel criativo “nos processos evolucionários que ocorrem nos sistemas complexos não-lineares”, sendo ele “uma condição necessária da auto-organização” (KNYAZEVA, 2004, p.107-108). Segundo Prigogine (2005, p.234), o afastamento do equilíbrio, medido pela produção de entropia, é, na verdade, um elemento fundamental da organização”. Dessa forma, não faz sentido encararmos as incertezas da realidade como fatores a serem eliminados; é preferível assumirmos que um certo grau de imprevisibilidade sempre pertencerá – ao nosso mundo, nossos projetos, nossos percursos – e que, mais que soluções fechadas, precisamos criar soluções evolutivas, como sistemas autopoieticos, para os desafios que vão se impondo em nosso caminhar.

3.3 LINHA 3: DESIGN ESTRATÉGICO E METADESIGN

A dimensão processual deste estudo direciona nossa atenção e nossas inclinações projetuais e investigativas, além de trazer consigo todo um repertório conceitual para encararmos o que é, de fato, “fazer” Design Estratégico.

Nos dois anos deste mestrado, ficou bastante clara a complexidade inerente ao termo “Design Estratégico” e o motivo de Zurlo (2010) afirmar ser esta uma palavra-problema. Diferentes autores com diferentes matrizes epistemológicas encontram para ele definições com inclinações variadas. Essa maleabilidade que vemos no DE nos incita a imaginá-lo o como um organismo que fagocita saberes diversos que transmutam o conceito, moldando-o a diferentes perspectivas disciplinares, da administração ao urbanismo. Karine Freire (2015) nos traz um exemplo disso ao pontuar que, para a área da administração, o DE nada mais é que um instrumento, algo ferramental, usado para criar vantagem competitiva mediante diferenciação de produtos. Já para os designers, passa a ser uma abordagem que possui suas próprias ferramentas e sua própria cultura (MANZINI, 2015); que aplica a cultura de projeto na criação de estratégias organizacionais, atuando de forma mais ampla. Dentro da própria disciplina existem diferenças – pragmáticos tendem a pragmatizar (obviamente) e, da mesma forma,

outras diferentes filiações se fazem sentir nas escolhas e métodos usados em seus processos projetuais, resultando, portanto, em uma disciplina com diversas abordagens – às vezes bem destoantes. Como já deve ter ficado transparente para o caro leitor, nosso flerte é com o viés cartográfico, sistêmico, complexo, e é este DE que conceituaremos aqui.

Para tanto adotamos um olhar abrangente, condizente com o que escreve o Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social (GP DEICS): “o Design Estratégico enfatiza o estudo das estratégias elaboradas pelo design para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade” (FRANZATO et al., 2015, p.173, grifo nosso). “Estratégias elaboradas pelo design” trata justamente da cultura de projeto que mencionamos no parágrafo anterior. A cultura do design com todas suas expertises, suas ferramentas e seu conhecimento, que, como coloca Manzini (2015), começa no “*design mode*” resultante de três capacidades humanas: senso crítico (habilidade de perceber o estado das coisas e saber o que não pode ou não deve ser aceito), criatividade (habilidade de imaginar algo que ainda não existe) e senso prático (habilidade de reconhecer maneiras possíveis de fazer coisas acontecerem). Segundo o autor, a combinação dessas três habilidades faz com que o designer consiga imaginar algo que ainda não existe e tomar as devidas ações para torná-lo realidade – esse é o *design mode*, uma maneira de agir que é natural a todo ser humano, mas que no designer profissional é estimulada, treinada e aperfeiçoada. A cultura de projeto é esta criada, praticada, estudada e criticada pela comunidade de designers profissionais que, com sua atuação, leva a disciplina adiante.

Retomando a frase do GP DEICS, essa “ação organizacional”, em nosso entendimento, é tanto uma materialidade – como uma instituição/organização – quanto uma característica processual, ou um estado de um sistema dinâmico. Certamente a atuação do DE atende organizações, contudo, Anna Meroni já apontava, em 2008, o fim do foco do DE em “companhias” apenas, reconhecendo que a expertise dessa abordagem é bem-vinda e desejada em um espectro mais amplo de órgãos sociais que inclui, além de instituições e companhias, territórios e governos (MERONI, 2008). De forma alguma isso significa negar a vocação da disciplina para tratar das estratégias de organizações formais, sob o viés da cultura de projeto; significa, em verdade, abarcar mais possibilidades baixo um mesmo guarda-chuva. A ação projetual do design está, destarte, voltada para organizações que podem se apresentar tanto na forma (1) de

instituições (organização formal) – aspecto mais comum; (2) de coletivos (organização informal) – atualmente bastante estudada nas pesquisas da rede DESIS; ou até mesmo (3) de um padrão de relações (padrão de organização), que pode se referir a um território ou a um projeto, ou, de forma mais abstrata, ao próprio sistema social. Ou seja, sem uma obrigatoriedade material de “para quem” o DE atua, a área acaba tendo um escopo bem amplo de atuação. Esse olhar é bastante óbvio para aqueles atentos às mudanças pelas quais toda sociedade está passando hoje em dia (já dizia Zygmunt Bauman que vivemos uma modernidade líquida!): a rigidez característica da ciência, do mercado e das instituições do passado não cabe mais na maleabilidade do caos criativo do presente e do futuro próximo. Não faria sentido agarrar-nos a concepções inflexíveis de organizações – preferimos acompanhar seus devires.

É inerente ao design o pensar e o fazer estratégico, tendo em vista que suas diversas áreas – design gráfico, design de produto, design de serviço, etc. – trabalham com algum tipo de transformação ou criação com projeção futura. Como já diria Simon, em *The Sciences of the Artificial* (1982), design significa projetar cursos de ação para chegar a situações desejadas, pela modificação da conjuntura atual. Dessa forma poderíamos afirmar que não existe design que não seja estratégico; não existe design que não se utilize de ferramentas e recursos para chegar a um objetivo desejado. Porém, o reforço desse caráter estratégico com uma nomenclatura própria aponta para uma mudança de perspectiva que redireciona a atenção do resultado para o processo; do produto para o sistema; que enfoca na construção de valores sociais (ZURLO, 2010; FRANZATO et al., 2015) e que afirma a sustentabilidade como uma de suas premissas (MANZINI, 2003; MANZINI; VEZZOLI, 2011). Além disso, tal deslocamento aponta para um entendimento diferente de “problema” e “solução”, uma vez que o DE lida com problemas complexos (os *wicked problems* definidos por Rittel e Webber em 1973) que requerem a formulação de problema e solução concomitantemente durante o percurso projetual, não sendo eles dados de antemão.

Meroni (2008), ao refletir sobre a disciplina, identificou que o DE: trata de evolução, voltada para o desenvolvimento sustentável em todos seus âmbitos; constrói concomitantemente a definição e a solução de um problema; promove o codesign como uma prática de criação colaborativa que envolve diversos atores rumo a um objetivo comum; trata de diálogos estratégicos, que ocorrem como trocas durante todo percurso projetual; e lida com a construção de capacidades, empoderando pessoas a lidar com

contextos emergentes por meio de ferramentas e plataformas habilitantes. Manzini (2015, p.53-54) recentemente nos propôs a seguinte descrição, a qual adotaremos em sua completude:

Design is a culture and a practice concerning how things ought to be in order to attain desired functions and meanings. It takes place within open-ended co-design processes in which all the involved actors participate in different ways. It is based on a human capability that everyone can cultivate and which for some – the design experts – becomes a profession. The role of design experts is to trigger and support these open-ended co-design processes, using their design knowledge to conceive and enhance clear-cut, focused design initiatives.

Se pudermos arriscar uma conclusão de acordo com a nossa particular filiação epistemológica, diremos que este é um design na/para complexidade, caracterizado pela não-linearidade, pela interdependência, pela transdisciplinaridade e pela colaboração em seus processos; que atua sob a perspectiva do pensamento sistêmico e do pensamento complexo, desejando construir relações sustentáveis e harmônicas entre os sistemas, entre seus componentes interligados e deles com o ambiente que os engloba.

Existe um campo dentro do DE cujo interesse se concentra no âmbito da inovação social, liderado pelos pesquisadores ligados à rede DESIS (*Design for Social Innovation and Sustainability*). Justamente este é o campo que mais nos interessa no presente percurso, de onde surgem as pesquisas sobre Organizações Colaborativas que estudamos e que dá nome ao próprio DP DEICS. É difícil definir o que é “design para inovação social” (*design for social innovation*) e, por isso, Manzini (*idem*, p.62) traz uma designação sem contornos muito bem definidos, mas que já aponta para uma boa direção: “*design for social innovation is everything that expert design can do to activate, sustain and orient processes of social change toward sustainability*”. Com nossa pesquisa-projeto buscamos promover a inovação social da forma que propõe Manzini: (*ibidem*, p.58, tradução nossa), usando nossas habilidades e competências como designers para “reconhecer casos promissores quando e onde eles aparecem e reforça-los. Isto é, ajuda-los a serem mais eficientes, atrativos, duráveis e potencialmente replicáveis”.

Antes de adentrarmos no Metadesign, apresentaremos, da forma mais sucinta possível, o conceito de codesign, uma vez que ele é praticamente uma premissa do DE

como o estivemos conceituando. De acordo com Elizabeth Sanders (2008), codesign é uma forma específica de ação criativa coletiva aplicada a uma larga alçada de processos de design; é a criatividade coletiva no design. O codesign é amplamente usado hoje em dia, com o design centrado no humano (*human-centred design*), como forma de inserir os mais diversos atores no processo de design mas, além disso, é uma maneira de fazer os designers experts (profissionais) facilitarem ações projetuais que ocorrem com não-designers, habilitando-os e tornando-os autônomos.

Metaprojeto

É do metaprojeto, mais especificamente do trabalho do L3D, que sai a principal influência para a elaboração do nosso Seeding, daí sua relevância neste contexto. Metaprojeto (ou metadesign – usaremos ambos termos como sinônimo) é uma abordagem metodológica com contornos ainda ambíguos, dependendo do autor a que se recorre para sua definição. No escopo deste trabalho, adotaremos as visões de Carlo Franzato (FRANZATO, 2014, BENTZ; FRANZATO, 2016), Gerhard Fischer e Elisa Giaccardi (FISCHER; GIACCARDI, 2004, 2005; GIACCARDI, 2003, 2005), para apresentar um recorte que explica o nosso entendimento do termo.

Como introduzem Bentz e Franzato (2016), o prefixo “meta” (além, entre, com, depois), quando justaposto ao termo “design” (ou “projeto”, mais comumente usado no português) causa uma polissemia pelas múltiplas possibilidades de entendimento de design e enfatiza um significado de mudança, transformação, transcendência ou reflexão. Impulsionados pelo pensamento de Morin, os autores dizem que é preciso conhecer o conhecimento, isto é, “realizar um percurso entre os vários níveis de conhecimento” (*idem*, p.1417), daquele que o produz e sobre ele reflete e, em cima da própria reflexão gera uma nova construção. Neste sentido, metaprojeto é, também, um processo que se realiza em diversos níveis. Os autores consideram que o projeto de design é naturalmente metaprojetual; e que o movimento,

encadeado e mutuamente comprometido, entre os níveis é reconhecido como fundamental para a elaboração da crítica metodológica. Ao princípio que rege esse movimento se denominará “princípio do deslocamento” (FRANZATO, 2014). Em termos específicos de design, os processos projetuais estão em nível diferente daquele em que o designer age. É o que prevê o princípio do deslocamento, que entende

os processos criativos como resultantes de práticas metaprojetuais. Nessa perspectiva, todos os processos são crítico-reflexivos e heurísticos, capazes de responder à complexidade do pensamento e da produção cultural humana. (BENTZ; FRANZATO, 2016, p.1417)

Esse princípio de deslocamento proposto por Franzato (2014) é formado pelas visões de Andries van Onck (1965) e da empresa italiana Alessi, ambas citadas pelo autor, o princípio mostra a “possibilidade de desenvolver processos projetuais sobre o design, resultando em sistemas, ambientes, plataformas ou cenários que habilitam o mesmo design” (FRANZATO, 2014, p.1188), se apresentando como uma reflexão constante sobre o processo projetual, influenciando-o. Na perspectiva de van Onck, segundo Franzato, o metadesign se interessa pelo que está em movimento e transformação e, ocorrendo em outro nível, define as regras do processo de design. Além disso, gera como resultado sistemas, plataformas ou ambientes onde designers e não-designers são capacitados a agir projetualmente. A concepção trazida com a Alessi mostra um processo que trabalha na criação de significado para as “propostas dos designers e das empresas, motivando sua ação” (*idem*, p.1193), produzindo cenários evolutivos como efeito, que possibilitam o diálogo de diversos atores em interação. Essas noções de deslocamento e de diálogo se alinham com a bagagem até aqui apresentada: reforça a não-linearidade; habilita o codesign; exercita o olhar sistêmico.

Fischer e Giaccardi (2004, 2005), de forma semelhante, enxergam metaprojeto como um esqueleto conceitual direcionado para a criação de ambientes ou artefatos – infraestruturas sócio-técnicas – que possibilitam a interação e a criatividade de pessoas que poderão se comportar como designers colaborativos desses próprios ambientes e artefatos. Esta é a ótica a fomentar o Seeding aqui proposto. Segundo Fischer e Scharff (2000), metadesign caracteriza atividades, processos e objetivos para criar ambientes que habilitam pessoas a agirem criativamente como designers. Os autores argumentam que as pessoas demonstram capacidades “incríveis” quando atuam como designers, isto é, quando se envolvem ativamente em práticas que expressam valores pessoais. Nas palavras de Fischer (2013, p.1), metadesign

is a theoretical framework empowering all stakeholders to participate, contribute and share content, provide feedback, and it is applicable to learning “when the answer is not known”. It empowers all learners to act as *co-designers in personally meaningful problems* and supports *cultures of participation* in which all voices are heard.

Vemos uma ponte interessante de Fischer e Giaccardi (2004, p.5, tradução nossa) com o conceito das estruturas dissipativas de Prigogine, nesta passagem que fala sobre o design para a complexidade: “o desafio do design não trata de se livrar do emergente, mas ao contrário, de incluí-lo e fazer dele uma oportunidade para soluções mais criativas e adequadas para problemas”.

Ao contrário do que pregam alguns autores, metadesign não designa uma etapa anterior ao design; não é uma formulação que irá fornecer as diretrizes projetuais *a priori* do próprio projeto. Certamente a abordagem pode trazer diretrizes para o projeto, mas elas não se restringem a qualquer etapa definida. Tais direcionamentos podem ocorrer em qualquer momento ao longo do percurso, uma vez que o exercício do deslocamento – do afastamento que enxerga o campo de um nível macro e, nele, suas muitas relações e processos – é constante enquanto durar o projeto. Esta é uma relação bastante direta com a cartografia, se pararmos para avaliar: o deslocamento, as diferentes modalidades da atenção, a potencialidade dos devires, os ajustes no percurso... Todas são aproximações entre ambos universos e este é o segundo motivo, além do *seeding* do L3D, para justificar nossa relação com o metaprojeto.

A associação do DE com o metaprojeto entrega ao primeiro uma “visão além do alcance”, no sentido de potencializar a capacidade do design de enxergar além, de prever (ZURLO, 2010), e de adequadamente ajustar as estratégias adotadas ao longo do caminho para chegar onde se deseja. Em um sistema social, pode ser o mecanismo que alimenta a sua autopoiese e sua evolução, ajustando a comunicação (elemento último da sociedade) de acordo com a visão que enxerga concomitantemente o campo macro e o campo próximo, que enxerga, pois, as relações e os processos que ali estão se desenrolando. Além disso, em nosso entendimento tal associação também leva o design um passo mais adentro na complexidade, isto é, o DE fica ainda mais preparado para lidar com o caos, com a entropia e a incerteza, pois está constantemente avaliando o campo projetual e seus processos a partir de outro nível. O DE passa a alimentar constantemente sua projeção com os atores – os codesigners – necessários, habilitando-os a agirem projetualmente, mantendo a evolução constante do sistema-artefato.

Inovação Social

Mulgan (2007) afirma que innovar é um imperativo quando a realidade vai ficando mais complexa, os problemas mais difíceis, os sistemas não funcionam mais ou quando as instituições não respondem adequadamente aos desafios enfrentados – muito do que vemos acontecer atualmente. Em sua opinião, inovação social significa novas ideias direcionadas a atingir objetivos sociais, pura e simplesmente, ou, em uma definição mais restrita, significa “atividades e serviços motivados pelo objetivo de atingir um objetivo social, que são predominantemente desenvolvidas e difundidas por organizações cujos propósitos principais são sociais” (MULGAN, 2007, p.8, tradução nossa).

Caulier-Grieco et al (2012) fizeram uma revisão da literatura sobre inovação social e identificaram que o termo é usado com diferentes associações, podendo se referir a:

- processos de mudança social ou transformação da sociedade como um todo. Inclui o papel da sociedade civil em promover a mudança social e o papel da economia social e empreendimentos sociais em entregar crescimento econômico e inclusão social.
- estratégias de negócio ou modelos de gestão organizacional. Estratégias de negócio relacionadas a mudanças nos capitais humanos, institucional e social que levam ao aperfeiçoamento da eficiência e competitividade;
- empreendimentos sociais e o trabalho de empreendedores sociais, que exploram oportunidades para deslindar desafios sociais – também é entendido como as atitudes dos empreendedores, como a disposição em assumir riscos e a vontade de encontrar formas criativas de usar recursos subutilizados.
- o desenvolvimento prático e a implementação de produtos, serviços e programas pensados para atacar necessidades sociais – muitas vezes ligados ao setor público;
- Por fim, outros autores incluem a dimensão do “processo” da inovação social, explorando suas dinâmicas de governança, empoderamento e construção de capacidades.

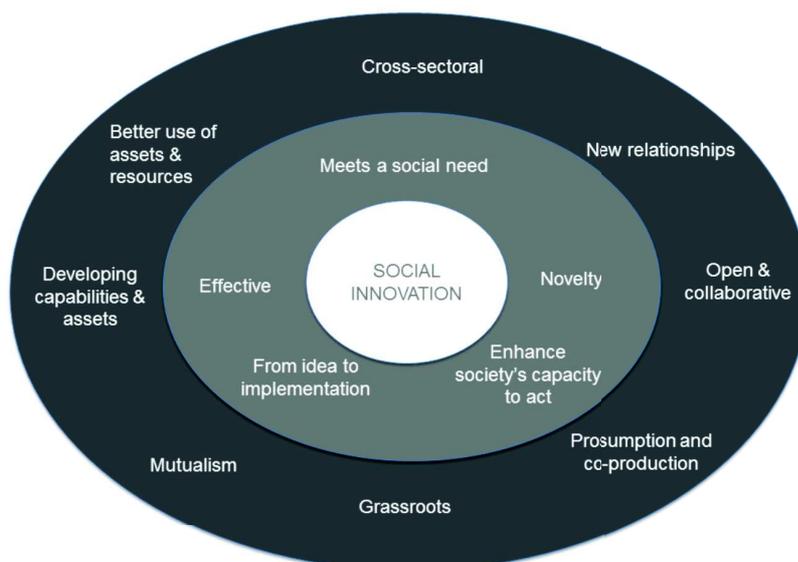
A partir dessa revisão, os autores propõem sua própria definição:

...novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que simultaneamente atendem uma necessidade social (mais eficazmente que soluções existentes), conduzem para novas ou aprimoradas capacidades e relações e melhoram o uso de recursos e ativos. Em outras palavras, inovações sociais são boas para a sociedade ao mesmo tempo que aperfeiçoam sua capacidade de agir.

Mulgan (2007, p.17, grifo nosso) nos diz que *“every successful social innovator or movement has succeeded because it has planted the seeds of an idea in many minds”*, o que nos traz de volta ao objetivo de nosso percurso de pesquisa e de design. Diferentes abordagens do design têm sido amplamente usadas, de acordo com Caulier-Grieco et al (2012b), para atacar desafios da esfera social, sendo consideradas processos para resolução de problemas complexos.

Inovação social busca novas respostas para problemas sociais ao: identificar e entregar novos serviços que aprimorem a qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades; ou Identificar e implementar novos processos de integração com o mercado de trabalho, novas competências, novos trabalhos ou novas formas de participação (CAULIER-GRIECO et al, 2012).

Figura 01: Elementos centrais e características comuns da inovação social



Key

Core elements of social innovation

Common features of social innovation

Acima podemos ver, na figura 01, os elementos centrais e as características comuns da inovação social, que Caulier-Grieco et al (2012) reuniram e que nos ajudam a formular um entendimento sobre o que pode ser considerado inovação social, sem que para isso tenhamos de recorrer a uma definição formal.

As características comuns nos dizem que toda inovação social deve: sair do mundo das ideias para a implementação; ser efetiva no que se propõe fazer; aprimorar a capacidade do ator social de agir em direção à solução de seus próprios problemas; responder a uma necessidade social; carregar um elemento de novidade, mesmo que isso signifique um aprimoramento e não necessariamente uma novidade. Os elementos centrais dizem que a inovação social é: aberta e colaborativa; multi-setorial; um movimento da base social e frequentemente da base para cima (*bottom-up*); e que promove a coprodução, o desenvolvimento de recursos e capacidades, novas relações, melhor uso de ativos e recursos e a interdependência.

Inovações passam por alguns estágios evolutivos: primeiro, ideias são geradas a partir da identificação e entendimento de necessidades sociais existentes. Em seguida, a ideia mais promissora é desenvolvida, prototipada e testada. O terceiro estágio ocorre quando o piloto deu certo na prática e demonstra potencial para crescer e/ou difundir. Por último, vem uma etapa de aprendizado e evolução, que busca entender o ponto de partida da inovação e onde ela chegou, pois seguidamente o que foi intencionado no começo pode gerar consequências ou aplicações inesperadas (MULGAN, 2007).

Esse entendimento de inovação social nos levou a entender melhor as CCs, o potencial de agirem como plataformas difusoras e o cuidado necessário para a multiplicação desse tipo de organização.

Organizações Colaborativas

“É surpreendente ver quantas pessoas (aparentemente) ordinárias conseguem fazer o extraordinário possível, se dadas a oportunidade.” Para esse tipo de pessoas, o espírito de comunidade é o maior combustível para suas ações (MERONI, 2007, p.9). Sujeitos empoderados auto-imbuídos da missão de solucionar seus próprios problemas, uma vez que as Instituições, Mercado e Poder Público parecem não enxergar (querendo ou não) suas necessidades, encontram no coletivo a força para levar adiante seus projetos. Dentro das comunidades que esses atores formam surgem

as propostas mais inovadoras para solucionar os problemas complexos que encontramos na sociedade. Ezio Manzini (2008), Anna Meroni (2007), François Jégou (2008) e outros pesquisadores do Politécnico de Milão vêm, há algum tempo, estudando essas “comunidades criativas” que se mobilizam e organizam em busca de soluções para os problemas sociais que as afligem, que vão desde custo de moradia até acesso a alimentos orgânicos. Essas comunidades têm algumas características em comum, como visão não-retórica da realidade, atitude positiva e espírito empreendedor (MERONI, 2007), sendo fortemente dependentes das relações que estabelecem com seus pares e com seu meio exterior (MANZINI, 2008). O espírito coletivo, a processualidade colaborativa, essa força de matilha, faz com que os laços que na comunidade se estabelecem sejam muito significativos – são laços de confiança, de pessoa-a-pessoa.

Por isso a característica peculiar da comunidade criativa, de estar enraizada no lugar específico onde se forma, justamente pela dependência do tecido social que a compõe: suas relações não podem ser simplesmente transpostas a outros lados. A cumplicidade entre os sujeitos e a construção do território dependem exclusivamente das relações entre os atores da rede. Além disso, a sabedoria requerida para lidar com desafios complexos dificilmente será encontrada em um único indivíduo, sendo mais facilmente criada na confluência dos saberes de diversos atores locais (ARIAS *et al.*, 2000 apud FISCHER; GIACCARDI, 2004, p.15). A comunidade é então uma rede territorializada, estabelecida não por seus nós, mas pelas relações entre eles, o que condiz com uma visão sistêmica da realidade.

A criatividade que define tais comunidades está nas soluções que encontram para os problemas enfrentados, na maneira como articulam não somente seus atores, mas também todos os recursos aos quais têm acesso. Frequentemente as soluções propostas vão ao encontro de uma visão renovada de bem-estar, incluindo princípios da sustentabilidade, questionando e até quebrando modos e estilos de vida que vão contra a saúde pessoal e ambiental, a justiça social e a harmonia em geral. A valorização da produção local e do uso responsável de energias renováveis, o compartilhamento de espaços e recursos e a crescente procura por produtos orgânicos e de comércio justo (*fair trade*) são atitudes que podem ser encontradas facilmente nesses coletivos. As comunidades podem amadurecer e evoluir, apresentando potencial de formar empreendimentos, iniciativas empresariais de negócios ou serviços que conseguem ou solucionar problemas de forma inovadora ou gerar novas oportunidades de ação

coletiva, sendo chamadas de Organizações Colaborativas (MANZINI, 2008, JÉGOU; MANZINI, 2008). Essas organizações variam na sua natureza e forma de operar, porém quase todas são “a expressão de mudanças radicais em escala local” (JÉGOU; MANZINI, 2008, p.29), isto é, ao promoverem atitudes como essas mencionadas acima, as OCs acabam questionando o *status quo* do macro-sistema socioeconômico vigente, rompendo-o pouco a pouco, mostrando que existem alternativas para a construção de uma nova realidade. OCs são geralmente iniciativas empresariais: prestam serviços ou criam produtos, por exemplo. Das OCs estudadas, a maioria se propõe a atacar um único problema com o qual se identificam, quer dizer, se motivam a solucionar criativamente como, a cargo de exemplo: como incentivar as pessoas a usarem mais o transporte público da minha cidade?; como fazer com que as pessoas da minha rua se sintam mais seguras?; como possibilitar o acesso a alimentos orgânicos com um valor justo, reconhecendo o trabalho também do produtor?

De acordo com François Jégou e Ezio Manzini (2008), as comunidades criativas são “entidades vivas” que evoluem com o passar do tempo e estabelecem organizações formadas por atores que colaboram na cocriação de valores reconhecidos por todos. Aqui aparecem dois pontos importantes para a pesquisa: o primeiro trata da cocriação em um sistema evolutivo, relacionado com o codesign da semente que aparece no modelo SER (abaixo). O segundo nos permite aproximar as OCs de sistemas materialmente abertos, pois elas realizam trocas de informação e/ou de organização com o ambiente e, por meio dessas trocas possibilitam sua evolução ao longo do tempo e com a atuação direta dos seus atores, codesigners do sistema.

OCs enfrentam desafios socioeconômicos de forma criativa, articulando os recursos e os atores aos quais têm acesso na construção colaborativa de soluções que visam o bem-estar coletivo com vistas a um futuro sustentável e harmônico. No mínimo podemos dizer que as CCs de Porto Alegre buscam resolver o problema do custo elevado de se ter um espaço de trabalho na cidade, por meio do compartilhamento de locais dedicados a este fim. No entanto esses espaços não restringem suas possibilidades de atuação apenas a um aspecto financeiro e estrutural, pois isso as caracterizaria como qualquer outro *coworking* da cidade. As CCs vão além do compartilhamento, elas de fato demonstram ter muitas características das Organizações Colaborativas propostas por Manzini e os demais autores. Por outro lado, podemos observar que as CCs não respondem a um único problema; elas estabelecem

um campo bem mais amplo como visão. Para o TransLab, o objetivo é promover “inovação social”, o Paralelo Vivo quer promover o “Desenvolvimento Sustentável” e o Vila Flores atua em frentes que vão da inclusão social ao acesso democrático à cultura. Dessa forma, entendemos que CCs se aproximam de OCs, porém não se equivalem e, portanto, apresentaremos nossa conceituação de Casa Colaborativa no capítulo 5.

Seeding

O significado do termo inglês *seeding* é “semeadura”, a ação de semear, espalhar sementes na terra. De forma análoga, é isto que nosso processo estratégico objetiva: espalhar pelo território algumas sementes com potencial de germinarem, isto é, de se desenvolverem em novas Casas Colaborativas. Essa não é a única justificativa para a escolha da palavra. Os pesquisadores do Center for Lifelong Learning and Design (L3D) da Universidade do Colorado, liderados por Gerhard Fischer, durante anos estudaram e criaram um modelo método para projetar ambientes evolutivos e colaborativos (FISCHER et al, 2001), chamado SER, sigla para *seeding, evolutionary growth, reseeding*, que nos serviu de inspiração e que explicaremos a seguir.

É preciso ter em mente, antes de apresentarmos o modelo do L3D, que entre o *seeding* deles e o nosso existem diferenças, a começar pela natureza do artefato para qual o modelo se dirige: enquanto para o L3D o artefato é de base tecnológica – um sistema computacional, por exemplo –, o nosso é de base social. Por esse motivo, o modelo SER trouxe algumas inspirações e insights, os quais adaptamos para compor nosso processo estratégico. Com essa ressalva em mente, prosseguimos. De acordo com Fischer e Ostwald (2002), SER é um modelo descritivo e prescritivo para grandes repositórios informacionais, sistemas que têm a necessidade de evoluir durante longos períodos de tempo, nos quais a interação entre os designers (que originaram o sistema) e os usuários⁵ (que efetivamente usam o sistema) não é possível. Está baseado no entendimento que esses sistemas, para conseguirem responder à complexidade contemporânea, precisam estar aptos a se modificarem e evoluírem. O objetivo do modelo então é estudar os meios para que essa evolução aconteça, ao longo do tempo de uso do sistema e pela mão justamente de seus usuários, ao qual chamam de

⁵ Embora o termo “usuário” não nos agrade, por dar um viés demasiado funcionalista para um indivíduo, um sujeito, manteremos aqui para respeitar a terminologia usada pelos pesquisadores.

codesigners. As atividades dos desenvolvedores do sistema são vistas como ações de metadesign, uma vez que elas criam as condições necessárias para que os usuários ajam como codesigners desses sistemas e não simples usuários passivos (FISCHER; OSTWALD, 2002, FISCHER; SCHARFF, 2000).

O modelo SER argumenta que, ao invés de criarmos de antemão um sistema completo, devemos projetar sementes de sistemas. Segundo Fischer (FISCHER *et al.*, 2001, FISCHER; OSTWALD, 2002, FISCHER; GIACCARDI, 2004), a semente (*seed*) é uma formação inicial de conhecimento projetada para evoluir ao longo do tempo, como um sistema em constante troca com o ambiente e constante adaptação ao meio. “A semente é construída com base em um entendimento e delimitação inicial de um problema. É criada por metadesigners agindo como desenvolvedores de ambientes”, com o máximo de informação disponível no momento (FISCHER, 2013, p.5, tradução nossa). Para o autor, sua evolução só é possível de acontecer através da ação direta dos codesigners do sistema, ou seja, dos seus usuários, entendendo que seguidamente os designers da semente inicial não estão presentes no desenvolvimento e adaptação do sistema ao longo de todo seu tempo de vida. Ademais, a evolução desses ambientes/sistemas precisa alternar entre momentos de criação e momentos de reestruturação. Desse modo, o método se divide em três partes: a primeira, *seeding*, é quando a semente inicial é projetada e lançada em seu contexto de uso. A segunda, *evolutionary growth*, é quando se dá seu uso propriamente dito, e quando os então “usuários” do sistema se tornam codesigners, pois é no uso que surgem incongruências entre os problemas detectados e a capacidade de suporte do sistema. Os codesigners vão descobrindo falhas e oportunidades, agindo sobre elas, propondo incrementos. A terceira fase, *reseeding*, acontece quando o número de melhorias e incrementos é tanto que o sistema chega a um ponto de ruído, quando se torna necessário avaliar todas as modificações, organizando-as e incorporando-as a uma nova versão do sistema. Fischer (2002) traz um exemplo que ilustra tal funcionamento, o *open source software* que comumente evolui por algum tempo sofrendo pequenas atualizações, até que uma nova versão do programa seja lançada, contendo todas as atualizações de forma coerente e organizada.

Durante a segunda fase (*evolutionary growth*) a semente cumpre dois papéis simultâneos: de fornecer recursos para o trabalho (como informação armazenada de usos passados); de acumular os resultados das atividades (FISCHER; OSTWALD, 2002). É

de suma importância que o conhecimento tácito gerado nessa fase seja registrado e organizado, assim criando o repositório de conhecimento sobre determinados problemas enfrentados, coisa que habilita a atuação dos codesigners e promove a evolução do sistema. Aqui vemos uma primeira contribuição instrumental do SER para o nosso Seeding: a semente deve ser explicitamente projetada para coletar conhecimento de projeto (*design knowledge*) durante seu uso, de modo a criar a expertise necessária para sua evolução; para que os codesigners do sistema consigam visualizar as decisões que foram tomadas no passado, de forma a melhor projetar o futuro (Fischer et al 2001). Outro insight que vem daí diz respeito ao equilíbrio entre a ação descentralizada que ocorre na fase dois, e a necessidade de ter uma certa centralidade para fazer o *reseeding* da terceira etapa. Fischer e Scharff (2000) argumentam que a existência de um núcleo de liderança, que pode ser composto por uma pessoa ou um grupo de pessoas, facilita a adoção dos incrementos que mais têm a ver com o sistema, na hora de sistematizá-los e incorporá-los na nova versão.

O terceiro insight que podemos tirar do modelo SER vem da sociabilidade, característica usada para fomentar as atividades colaborativas dos codesigners. É dito por Fischer (FISCHER; SCHARFF, 2000, FISCHER; OSTWALD, 2002) que a participação ativa dos diversos atores do sistema é crucial para a definição mais precisa dos problemas encontrados e, claro, também para sua resolução. Portanto, estimular a colaboração desses atores, especialmente por meio de encontros presenciais, é crucial.

Nos movendo para fora da Universidade do Colorado, encontramos no Parsons DESIS LAB, grupo de pesquisa que pertence à rede DESIS, o projeto “Amplifying Creative Communities in New York City” (Amplify), que nos traz algumas reflexões as quais podemos integrar ao nosso processo estratégico. Por se tratar de um grupo ligado à Design for Social Innovation and Sustainability network (DESIS), o Amplify teve embutido em sua visão o desenvolvimento da habilidade do design para a inovação social, usando comunidades criativas como a matéria de pesquisa aplicada que possibilitasse a ação deste perfil de designer. Embora os objetivos do Amplify e do Seeding sejam diferentes, um quer amplificar e outro multiplicar, respectivamente, ambos trabalham em territórios sociais e estão inseridos na mesma rede de pesquisa que enxerga a inovação social como condutor para a sustentabilidade e as escolas de design como apoiadores e aceleradores desse processo.

Penin et al (s/d) explicam que o objetivo do Amplify consistia em, além de identificar as comunidades criativas de Nova Iorque e aprender sobre suas inovações sociais, também projetar (*design*) com as comunidades para expandir a capacidade dessas inovações. O foco estava em saber como os designers poderiam facilitar o processo de identificar práticas sociais inovadoras; disseminar conhecimento e promover um discurso social estruturado em torno dele; e amplificar essas práticas pela cidade (PENIN; STASOWSKI, 2016). Um dos resultados encontrados durante a pesquisa levou o grupo à criação de modelos de comunidades criativas através de *toolkits*⁶ e manuais – o que pareceu ser uma possibilidade viável também para compor a semente inicial de nosso Seeding, uma vez que, como visto, aproximamos a CC da OC que, por sua vez, é uma versão amadurecida de uma comunidade criativa. Ou seja, a semente de uma CC poderia se manifestar por meio de um *toolkit* ou manual, flexível o suficiente para permitir as evoluções (processos internos de solução de problemas) da casa ao longo do tempo. Outro ponto relevante que vemos no Amplify é a visão que coloca o designer como um articulador de processos de inovação social que acontecem na comunidade, com a comunidade e para a comunidade. De certa forma é dizer que os integrantes das comunidades se tornam, assim como propõe Fischer, *codesigners* – não de sistemas, mas de projetos.

Com essas influências e em cima de nosso próprio percurso, construímos o Seeding aqui proposto, que prima pela lógica do movimento inerente aos sistemas sociais complexos, inerente à complexidade em si, seguindo o caminho que Ciurana (2004, p.51), entre outros, aponta, dizendo que uma lógica

que privilegia a estrutura e a função que esta imprime aos agentes sociais deixa de lado o fato fundamental de que os agentes sociais são também sujeitos. São sujeitos que criam estratégias, que interatuam entre si e que vão além dos papéis que lhes são atribuídos. (...) a autonomia dos indivíduos é condição fundamental da evolução da sociedade. A sociedade é criativa quando interatuam sujeitos-estrategistas e não sujeitos sujeitados, normalizados.

⁶ Termo frequentemente usado na Rede DESIS para designar um artefato instrumental resultante de um processo de design, análogo a uma “caixa de ferramentas”.

Como dissemos na introdução, o Seeding é um processo de Design Estratégico que consiste em uma estratégia de que respeita as diferentes necessidades e configurações, de sistemas complexos de natureza social que geram, promovem ou trabalham com inovação social. Também temos uma semente, constituída por estratégias que podem ser concretizadas na forma de *toolkits*, manuais ou outro artefato que se mostrar mais pertinente para cada situação específica. Um Seeding de sistemas sociais complexos – como as CCs, mas não restrito a esse tipo de sistema – leva as seguintes premissas básicas em consideração: 1) a semente deve conter o máximo de informações possíveis sobre o sistema/território que se deseja multiplicar, de forma a não restringir sua evolução; 2) a convivialidade precisa ser estimulada, preferencialmente com encontros presenciais; 3) os sujeitos que fazem parte do território têm de ser empoderados a agirem colaborativamente, como codesigners das soluções que vão se tornando necessárias ao longo do percurso, trazendo suas diferentes expertises para um processo transdisciplinar; 4) a evolução da semente em sistema precisa ser documentada constantemente, estimulando a criação de um repositório de conhecimento tácito; 5) a semente necessita ser adaptável aos diferentes contextos onde poderá ser lançada, formulada de tal maneira que diferentes atores de diferentes lugares possam dela criar a mesma natureza de sistema; ou seja, uma semente de CC desenvolverá uma CC, independente do local onde for “germinar” ou da rede que de seu desenvolvimento se incumbir, porém, ao mesmo tempo, deve permitir que as diferentes identidades aflorem e se manifestem.

4 CARTOGRAFIA DAS CASAS COLABORATIVAS

“Não temos outra alternativa, pois há uma inseparabilidade entre o que fazemos e nossa experiência do mundo, com suas regularidades: seus lugares públicos, suas crianças e suas guerras atômicas.”

H.Maturana e F. Varela

Fizemos uma pesquisa qualitativa, teórico-aplicada e exploratória imersa no âmbito social, que utilizou a cartografia como direcionador na construção de um método *ad hoc* de pesquisa. De fato exploramos um terreno desconhecido, em busca dos insumos necessários para auxiliar-nos na criação do Seeding das CCs. Contudo, podemos nos questionar acerca da parte “teórico-aplicada” que propositalmente mantivemos logo acima. Isto pois, na cartografia, como vimos anteriormente, predomina a coemergência: não apenas de objeto-sujeito / pesquisador-pesquisa, como também do que se sabe e do saber que se constrói no caminho. Uma precisão maior estaria em definirmos nosso estudo como uma pesquisa qualitativa, teórico-criativa-aplicada e exploratória. Afinal, não apenas partimos da bagagem teórica que nos embasou inicialmente, como também, ao longo do percurso fomos utilizando nossas produções para galgar novos patamares de entendimento e de aplicação. Isto, em nosso entendimento, é precisamente o método cartográfico de pesquisa em design, no qual o foco está no processo e na produção concomitantemente. O método com o qual avançamos com aprendizados que se dão no caminho, guiados não só pela teoria, como igualmente pela sensibilidade de atentar para os devires e as linhas de fuga que se apresentam no percurso.

Assumimos então o viés criativo de nossa pesquisa, assim como proposto pela cartografia. Esse direcionamento metodológico nos propõe a produção de dados, pois entende que eles se revelam durante o percurso investigativo, pela interação do pesquisador com a pesquisa. Dessa forma, se faz necessário que apresentemos, para além das técnicas e dispositivos que foram escolhidos e criados para produzir ou analisar dados, também o percurso que levou a tais escolhas e a quais recortes. O conjunto das técnicas e dispositivos, usados ou criados, é que compõe o nosso método cartográfico de pesquisa em design.

No início da trajetória já estávamos cientes que adentraríamos em um ambiente rico e complexo, com elementos e conexões dos mais diversos, ao frequentar os territórios das casas que, até então, ainda não recebiam uma conceituação própria. Precisávamos trabalhar de forma a obter dados relevantes dentro de um recorte dinâmico e plausível da realidade observada. Kastrup (2012) nos propõe quatro variedades para o funcionamento atencional próprio do cartógrafo: o rastreio, o toque, o pouso e o reconhecimento. Rastrear significa fazer uma varredura em busca de um alvo móvel, manter a atenção aberta e sem foco. Como explica a autora (*idem*, p.42):

Como uma antena parabólica, a atenção do cartógrafo realiza uma exploração assistemática do terreno, com movimentos mais ou menos aleatórios de passe e repasse, sem grande preocupação com possíveis redundâncias. Tudo caminha até que a atenção, numa atitude de ativa receptividade, é tocada por algo.

A segunda variedade, o toque, aciona um primeiro mecanismo de seleção quando o cartógrafo percebe o sinal de um processo em curso. É quando “algo se destaca e ganha relevo no conjunto, em princípio homogêneo, de elementos observados” (*ibidem*, p.42). O gesto de pouso funciona como um “zoom” na percepção, mudando a escala da atenção; como a abertura de uma janela atencional que delimita um “centro mais pregnante”. O quarto gesto é o reconhecimento atento, quando a percepção volta para o objeto da atenção a fim de destacar seus “contornos singulares” (Bergson apud KASTRUP, 2012, p.45). Todas essas variedades, esses gestos atencionais, foram usados.

Durante um ano, 2015, exploramos alguns territórios usando o rastreio como gesto da atenção: fomos em atividades na Casa de Pandora, no TransLab e no Vila Flores; acompanhamos o período de produção de um dos eventos mais importantes do Vila, o Simultaneidade; participamos dos primeiros encontros das Casas Colaborativas; conversamos com integrantes e com o público de alguns eventos de diferentes casas. A partir dessa varredura, quatro processos constituintes das CCs se destacaram, nos quais nossa atenção e nossas intenções se concentrariam: Gestão; Comunicação Interna; Projetos; e Inovação Social. Quatro janelas atencionais (mais tarde chamadas de eixos atencionais) onde nossa atenção se concentrou, sem perder de vista as conexões entre elas, nem o território como um todo – para o caso de percebermos um novo insumo relevante. O mesmo gesto abrangente de rastreamento fez com que

começássemos a mapear os possíveis territórios de nosso estudo, os quais apresentaremos a seguir, antes de darmos continuidade à cartografia.

4.1 TERRITÓRIOS DE ESTUDO

Identificamos as CCs como territórios sociais que, sim, são sistemas, fisicamente abertos, porém operacionalmente fechados, autorreferenciais e autopoieticos. Diferenciamos os termos da seguinte maneira: “território” é formado por conexões, por relações afetivas e afectivas, entre sujeitos; “sistema” acontece quando os processos desse território se tornam autopoieticos, quando se estabelece um discurso que é mantido por esses processos que, por sua vez, são executados pelos atores do território.

Casas Colaborativas acontecem não por conta de uma delimitação espacial. Elas passam a existir na confluência de subjetividades, de diferentes expertises, de projetos e de práticas que manifestam constantemente linhas de tensão que, a qualquer momento, podem irromper em linhas de fuga ou linhas de reterritorialização. A CC é um laboratório de experimentação dessas confluências e, por isso, mantém-se neste equilíbrio dinâmico cuja tensão aponta constantemente para o “futuro” ou para o “passado”; para o devir ou para a reterritorialização. Por que reterritorializar? Porque as CCs, com muito esforço, testam e aplicam em seus cotidianos modelos diferenciados – colaborativos e horizontais – de pensar e fazer negócios, de estabelecer relações em geral, que buscam um afastamento dos modelos tradicionais – individuais e verticais. Esses novos modelos podem ser interpretados como linhas de fuga, cada qual buscando desterritorializar-se em novas possibilidades, ao passo que os modelos tradicionais são territórios já conhecidos, são reterritorializações. Retomando o que falamos anteriormente sobre território e trazendo para a vivência da Casa Colaborativa, vemos que a CC é um domínio espacial, claro, um local físico para trabalhar; é também um domínio de signos múltiplos, onde diversas forças heterogêneas se encontram – poder público, leis, atores, projetos, desejos, sujeitos, etc. –; é uma dimensão organizacional e, por fim, contém seus vetores de fuga. Tudo isso nos leva a dizer que as CCs, nossos “objetos de pesquisa” são, em realidade, nossos “territórios de pesquisa”. Iguamente podemos olhar sob o viés de Luhmann e dizer que as CCs também são

sistemas, sistemas sociais cujos processos autopoiéticos – a comunicação – servem para manter uma identidade que se faz manifesta por meio de um discurso, compartilhado entre todos atores.

Nosso estudo partiu do interesse pelas Organizações Colaborativas manzinianas, *a priori* imaginando que as Casas Colaborativas de Porto Alegre se enquadrariam nesse conceito, como um dos muitos tipos de OCs existentes. Tal entendimento auxiliou a formulação dos critérios utilizados para selecionar o número de objetos a serem estudados: por causa das OCs, direcionamos nosso olhar para os processos colaborativos das casas. Após mais de ano de estudo, porém, constatamos que a Casa Colaborativa não é apenas uma OC: ela se aproxima do conceito da Organização Colaborativa, porém o expande e a ele agrega novas potencialidades, o que resultou na conceituação de Casa Colaborativa.

Foram escolhidas formas mais alternativas para fazer o levantamento de quantas casas potencialmente colaborativas existiam então em Porto Alegre. Esse processo foi feito ao longo de 2015 e até o final de fevereiro de 2016, de cinco formas: (1) pesquisando online no Google por palavras-chave que pudessem se referir a espaços compartilhados de trabalho, sempre usando o termo “Porto Alegre” para ajudar no recorte geográfico (por exemplo, “casa colaborativa” + “porto alegre”, “coworking” + “porto alegre”, “escritório compartilhado” e termos semelhantes); (2) pesquisando online no Facebook, uma vez que muitos estabelecimentos criam páginas comerciais nessa rede social, usando “casa colaborativa” como palavra de busca e “Porto Alegre” como localização; (3) perguntando diretamente para pessoas ligadas a casas supostamente colaborativas se elas conheciam outros espaços parecidos; (4) observando as casas presentes nos encontros mensais das CCs, pois as reuniões eram abertas e delas participaram várias casas, em diferentes estágios de criação ou amadurecimento; e, finalmente, (5) perguntando para dez participantes do evento Simultaneidade, uma das atividades mais significativas do calendário do Vila Flores, se eles conheciam outros espaços com proposta semelhante à do Vila Flores, em Porto Alegre.

No levantamento foram identificados 19 lugares compartilhados de trabalho em Porto Alegre: Acervo Independente, Aldeia, Área 51, Casa de Amapola, Casa de Pandora, CC100, Cuento Coworking, Galpão Makers, Marquise 51, Nimbus, Nós Coworking,

Paralelo Vivo, Quintal Cultural, Setor de Projetos, Studio Q, Teixeira 224, TransLab, Vila Flores e ZAC Haus.

A partir dessa coleta inicial ficou evidente a necessidade de diferenciar três categorias de espaços compartilhados de trabalho – o *cowork*, a casa compartilhada e a casa colaborativa –, usando como critério a intensidade da participação das iniciativas nos processos organizacionais ou de gestão do espaço. A casa é considerada um **cowork** quando a participação das iniciativas é nula na gestão ou na organização do lugar, isto é, quando a iniciativa não precisa fazer nada além de pagar uma taxa para ocupar um espaço delimitado, recebendo em contrapartida o direito de encontrá-lo sempre em perfeito estado de uso, cabendo a um núcleo central o gerenciamento e manutenção do lugar. A casa é dita **compartilhada** quando a participação das iniciativas é mínima na organização ou gestão, ou seja, pode caber a uma das iniciativas ou a um grupo específico de pessoas dividindo a casa as tarefas de gestão e organização; e, aos demais, apenas a sinalização das necessidades identificadas como, por exemplo, “repor o café” ou “consertar o filtro”, tarefas que serão executadas pela iniciativa ou grupo gestor. E, por fim, a casa é **colaborativa** quando suas iniciativas têm participação máxima na gestão e/ou nos processos organizacionais do lugar, demonstrando frequentemente interesse e proatividade nessa participação.

Com esse entendimento, imediatamente eliminamos da lista aqueles três caracterizados apenas como coworks: Cuento Coworking, Nós Coworking e Teixeira 224. Os espaços conhecidos como CC100, Área 51 e Studio Q têm sua gestão centralizada em um grupo de indivíduos, em um núcleo específico de gestão ou em uma única iniciativa, não promovendo processos colaborativos, sendo assim identificados como casas compartilhadas. A Aldeia começou com uma vocação para a colaboração, mas esta se mostrou incipiente e foi perdida rapidamente, o que a incluiu também no grupo das casas compartilhadas. A ZAC Haus era tão recente que não tinha nenhuma ocupação do seu espaço, salvo nos momentos das atividades e eventos e, por isso, não poderia ser considerada como território de estudo, uma vez que ainda não possuía um território formado. As 11 casas restantes foram consideradas colaborativas a priori e foram submetidas aos seguintes critérios de seleção:

1. Autopoiese: considerando que aproximamos a CC do conceito de sistemas autopoieticos, entendemos que precisam existir, nesses espaços, mecanismos regulatórios que permitam a “auto-organização” e a evolução. No âmbito das

CCs, tais mecanismos são entendidos como processos organizacionais desenvolvidos e/ou executados de forma colaborativa, segundo um discurso que serve para manter a coesão do território. Dito de outra forma, procuramos processos colaborativos direcionados pelo propósito (manifestado como um discurso) de cada casa.

2. Projetos e atividades: é por meio de projetos e atividades que as casas demonstram maior capacidade de promover inovação, portanto a CC tem projetos e atividades abertas à participação de pessoas que não pertencem à casa (pertencer no sentido de ocupá-la como local de trabalho).
3. Tempo de existência: para obter dados ricos, estabelecemos que a casa deveria ter pelo menos 1 ano de fundação (formalização jurídica) ou de funcionamento (da casa como local de trabalho) em 01/01/2016.
4. Receptividade: a casa precisaria estar aberta para ser pesquisada.

Tabela 01: Critérios de seleção de territórios de estudo

Casa	Autopoi.	Projetos	1 ano+	Recept.
Acervo Independente	S	P	S	P
Casa de Amapola	N	N	S	N
Casa de Pandora	P	S	S	S
Galpão Makers	S	P	N	S
Marquise 51	S	P	S	S
Nimbus	N	N	N	N
Paralelo Vivo	S	S	S	S
Quintal Cultural	P	N	N	N
Setor de Projetos	S	N	N	N
TransLab	S	S	S	S
Vila Flores	S	S	S	S

Fonte: elaborado pela autora

Inicialmente havia um critério sobre participação da casa nos encontros mensais, que permitia somente as casas com assiduidade nas reuniões serem pesquisadas. No entanto foi constatado, no segundo ano da pesquisa, que essa participação não enriquecia os dados das casas selecionadas individualmente, e sim contribuía para reforçar ou complementar o discurso constituído por todas as CCs juntas. Portanto, tal critério foi aqui eliminado.

As casas que receberam negativas em qualquer um dos critérios e as duas casas que não receberam negativas, porém desenvolviam poucos (P) projetos e atividades abertas, foram eliminadas, como foi o caso da Marquise 51 e do Acervo Independente. Como são justamente os projetos e atividades que demonstram maior potencial para fomentar inovação social, sem eles, corríamos o risco de ter uma coleta de dados insuficiente. Já a Casa de Pandora deixou de existir no final de março, não podendo mais fazer parte da pesquisa. Por pertencerem à rede das Casas Colaborativas, mesmo eliminadas do recorte, algumas casas contribuíram com insumos valiosos de pesquisa por meio da coleta realizada nos encontros mensais. Sobraram como objetos de pesquisa o Paralelo Vivo, o TransLab e o Vila Flores. Abaixo apresentamos cada uma de forma sucinta, já que seus desenvolvimentos durante a pesquisa veremos na seção 4.2, na produção dos dados.

Vila Flores (VF)

O “Vila”, como é carinhosamente chamado, é um centro de cultura, educação e negócios criativos que existe desde 2013. Registrado na forma de uma Associação Cultural, ocupa um complexo arquitetônico projetado por José Franz Lutzenberger no começo do século passado, em um terreno de 1.415m² com três edificações listadas no Inventário do Patrimônio Cultural de Bens Imóveis do Bairro Floresta. Os espaços do Vila Flores são ocupados por diversos empreendimentos ligados à Economia Criativa, além de servir para a realização de atividades socioculturais e de aprendizagem. O local foi herdado por dois irmãos, um arquiteto e uma pedagoga. Após décadas de mau uso e descaso os prédios encontravam-se em péssimo estado de conservação, levando o arquiteto a criar um projeto ambicionando a revitalização de todo o complexo, misturando usos comerciais e residenciais, adequando-o às demandas contemporâneas e às necessidades do próprio centro cultural, sem descaracterizar o projeto original de

Lutzenberger. Por ora, a Associação Cultural Vila Flores (ACVF) faz captação de recursos para a implementação de tal projeto por meio das inúmeras atividades e dos empreendimentos que o centro produz ou abriga. Abaixo podemos ver algumas imagens (Figura 02) de encontros e momentos produtivos no começo das reformas do espaço.

Figura 02: Início das obras no Vila Flores



Fonte: acervo da ACVF

O VF é composto por atores permanentes (“residentes” ou, de forma brincalhona, os “vileiros”), que ocupam efetivamente os espaços para trabalho, como escritórios, estúdios ou ateliês; atores esporádicos, isto é, os parceiros que realizam ali seus eventos; e atores externos, como os frequentadores das atividades oferecidas na extensa programação do Vila – muitos dos quais acabam se aproximando afetivamente do local. Isso acaba sendo verdade para as demais casas (como veremos em detalhe na conceituação das CCs): todos territórios são compostos por atores mais permanentes e outros mais esporádicos, uma vez que as casas oferecem atividades abertas ao público e parte desse público acaba se aproximando e criando laços afetivos com as casas. Atualmente os prédios são ocupados por mais de 20 residentes, contando com a ACVF, que produzem diversos projetos e atividades encabeçados por um ou mais residentes.

Merecem destaque as seguintes iniciativas, pela relevância que apresentam no contexto do estudo:

- Conversa de vizinho: Encontros no Vila Flores com os moradores e frequentadores do bairro Floresta para a discussão de projetos para o entorno.
- 1%: Empresa que concretiza projetos sociais através de parcerias entre sociedade civil e iniciativa privada. *“Somos uma ideia. Somos uma semente a ser plantada, a ser semeada com muito amor, com muita perseverança, audácia e coragem. Somos você, pai, que dá a devida atenção a um filho, a uma família. Somos você, que se preocupa com o mundo ao seu redor. Somos você que doa roupas, que doa comida, que doa o seu tempo a quem necessita. Somos você governante que age com honestidade, onde o bem comum está acima dos interesses pessoais.”*
- Coletivo Ameixa: Coletivo de artistas em formação a partir do compartilhamento do espaço no Vila Flores, voltado às práticas colaborativas e de ações envolvendo vídeo e fotografia. Os artistas integrantes têm em comum a pesquisa, a experimentação e uma produção extensa e diversa no campo da fotografia, do vídeo e da arte contemporânea.
- Colibrii: empresa que trabalha com artesãs de comunidades de Porto Alegre cocriando produtos com materiais alternativos e reutilizados.
- Escola Convexo: iniciativa na área da educação desenvolvida por não educadores que propõe aulas com metodologias inovadoras de comunicação, lógica e empreendedorismo, dentro de escolas tradicionais, no turno inverso das aulas, visando desenvolver líderes de comunidades carentes.
- Mulher em construção: organização do terceiro setor que forma mulheres para o mercado da construção civil, cujos objetivos são: desenvolver cursos de formação na área da construção civil para mulheres; promover a autonomia, cidadania e empoderamento das mulheres em situação de vulnerabilidade socioeconômica e de violência doméstica; inserir as mulheres no mercado de trabalho predominantemente masculino, contribuindo assim para a redução da desigualdade e da discriminação de gênero no trabalho.

Até meados de 2016 a ACVF se esforçava para fazer uma gestão colaborativa de todo espaço, mas a prática mostrava uma realidade em que a colaboração acontecia mais facilmente na produção das atividades e não na administração do lugar, até porque seus núcleos eram três apenas: Imobiliário, que exerce um papel semelhante a de uma imobiliária, se encarregando dos aluguéis; Arquitetônico, para cuidar da reforma e da infraestrutura dos prédios; e Cultural, para a gestão cultural do espaço, que ficava a cargo da ACVF. Gradativamente desde então isso tem mudado, com a participação cada vez maior de residentes da casa nos seus processos. No final de 2016 os próprios residentes criaram outros nove núcleos gestores em torno de diversas necessidades organizacionais, para se somarem aos três existentes, de acordo com seus interesses e aptidões particulares como, por exemplo, o núcleo de eventos, o de educação e o de comunicação. O Vila se difere de outras casas por contar com os proprietários presentes no espaço, participando e gerenciando junto com os residentes. O núcleo imobiliário é gerido pelos proprietários apenas.

Todas atividades que acontecem na casa – eventos, em sua grande maioria – passam por uma seleção, que filtra tudo que está ou não de acordo com os três pilares (cultura, educação e empreendedorismo) e os valores do Vila Flores, e elas podem ser desenvolvidas pela ACVF, por um ou mais residente(s) ou por atores esporádicos ou externos que desejem ocupar um dos espaços destinados às atividades, mediante uma contrapartida estabelecida. Seguidamente o Vila, por ser tão grande, é ocupado por outras CCs que não dispõem de um espaço tão amplo para seus próprios eventos. Como Associação, está se movimentando pouco a pouco para captar editais e apoios financeiros para desenvolver projetos próprios da ACVF e também para a recuperação e reforma do complexo arquitetônico.

TransLab (TL)

O Transvenção Laboratório Cidadão (TransLab) é o primeiro laboratório cidadão do Rio Grande do Sul, que segue as prerrogativas da European Network of Living Labs, sendo um espaço voltado para experimentações que podem desencadear projetos de inovação social. Vencedor do Edital Pro-Cultura RS FAC Processos Culturais Colaborativos de 2013 e a partir de então formalizado como um Instituto de Pesquisa e

Desenvolvimento de Projetos em Inovação Social, o Lab “busca ativar o cruzamento entre arte, ciência, tecnologia e sociedade experimentando metodologias diversas de empoderamento, autonomia e prototipação”⁷ para transformar a cidade em um espaço de convívio mais harmônico, criativo e integrado.

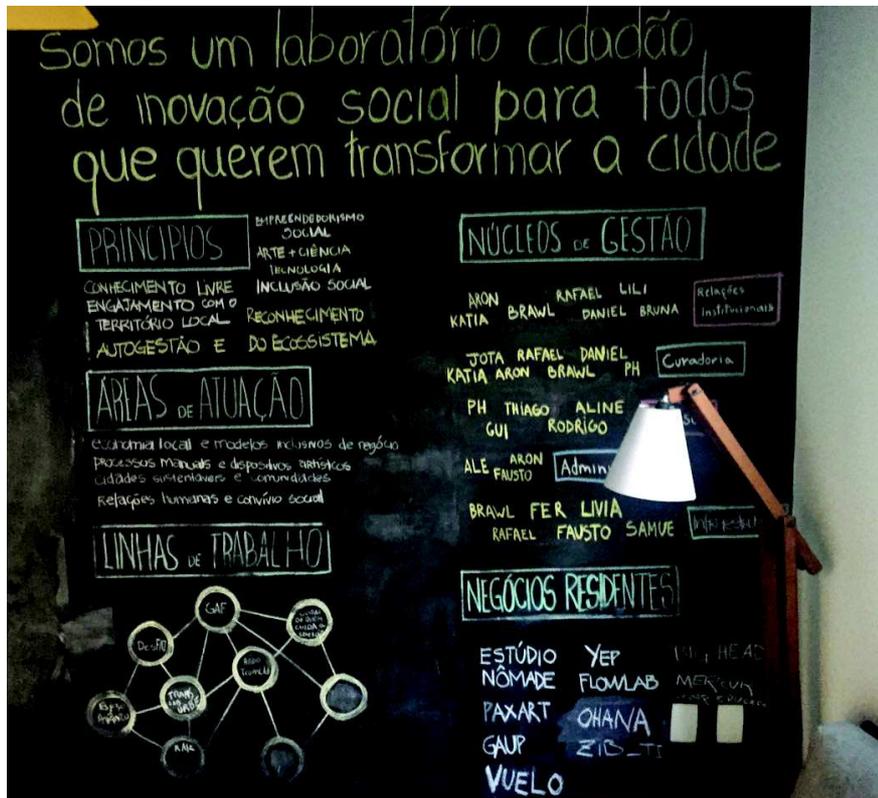
O que no Vila Flores é chamado de residente, no TransLab passa a ser “membro residente”, mas apesar da nomenclatura minimamente diferente, o papel é exatamente o mesmo. Além dos residentes, existem outras duas figuras: o membro gestor, que pode ou não ser residente do espaço e é responsável pela gestão de um ou mais núcleos do Laboratório; e o membro associado, ator que paga uma mensalidade quase simbólica para manter um vínculo como o TL e receber em troca algumas vantagens como preferência no uso dos espaços. O Lab atualmente tem um espaço que pode ser ocupado pelos seus membros gestores, dentro da casa que é dividida com outros residentes. Muitas das atividades e todos os projetos realizados são orientados pela busca por inovação social, são dinâmicos e acontecem pela interação entre os atores da casa, sejam eles residentes ou visitantes. São sete as áreas que possuem projetos em desenvolvimento atualmente: educação; consumo consciente; feminismo; arquitetura e urbanismo; mobilidade urbana para crianças; segurança e comércio local. Como Instituto, participa de editais diversos para captar recursos para o desenvolvimento de seus próprios projetos. As linhas de trabalho funcionam como projetos recorrentes, que desenvolvem atividades dentro de temáticas específicas, como é o caso do Raiz Urbana, que lida com toda questão da alimentação (orgânica, saudável, produção de alimento) no espaço urbano, e o TransLab URB, que é um espaço para discutir as possibilidades para criação de uma cidade mais inclusiva e mais inteligente.

A preocupação em desenvolver práticas de “autogestão” (termo usado por Gustavo, um dos fundadores do TL, em sua entrevista) e colaboração é uma constante, por isso o gerenciamento da casa é feito de forma colaborativa, com a formação de cinco núcleos de gestão: Relações Institucionais; Difusão; Administrativo; Infraestrutura e Curadoria. Participam dos núcleos aqueles que quiserem contribuir e puderem dedicar parte de seu tempo para o desenvolvimento das tarefas respectivas a cada grupo. Demorou até conseguirem consolidar esse modelo por núcleos, mas na visão geral, dos três entrevistados e de outros residentes, é um modelo que “está pronto”, que funciona. A única questão remanescente, por ora, é sobre as lideranças rotativas,

⁷ Retirado do seu website <<http://www.translab.cc/somos-2/>> Acessado em 01/06/2015

mecanismo que ainda não foi bem estabelecido, mas está em vias de. Abaixo podemos ver uma fotografia da parede que fica na entrada da casa (Figura 03), com algumas informações relevantes que apresentavam o TransLab naquele momento.

Figura 03: Parede de entrada do TransLab – Set/2016



Fonte: tirada pela autora

As atividades podem ser desenvolvidas pelos residentes ou por visitantes que desejem ocupar o espaço, mediante aluguel de ocasião, desde que estejam em sintonia com os princípios da casa. Os projetos pertencem ou à casa como um todo, articulando seus diversos residentes de forma colaborativa, ou são desenvolvidos por um ou mais empreendimento(s) específico(s) da casa, contando com o apoio de divulgação do TL.

Paralelo Vivo (PV)

O Paralelo Vivo se define como um “hub” que reúne iniciativas e promove atividades; ou um espaço de cooperação entre diversas empresas, ONGs e indivíduos, “organizados em um sistema que promove trocas de experiências e desenvolvimento de projetos, ancorando inovações e buscando oportunidades de crescimento em

conjunto”⁸. Eles são os únicos que especificam em sua apresentação um tipo de profissional, o cientista, como pertencente ao grupo de atores da casa. Efetivamente a casa é um coletivo de empresas e iniciativas empresariais que eventualmente desenvolvem processos colaborativos.

O Paralelo tem uma inclinação muito clara, de promover o desenvolvimento sustentável e ajudar na criação de uma Zona de Sustentabilidade em Porto Alegre – ZIS Poa (em conjunto com a Global Urban Development), estando orientado pelos 17 objetivos do Desenvolvimento Sustentável atualizados pela ONU em 2015. Isso quer dizer que seus residentes, para fazerem parte da rede, precisam fornecer produtos ou serviços em direção ao desenvolvimento sustentável. As atividades e os projetos são poucos, em comparação com o TransLab e com o Vila Flores, mas seguem o mesmo padrão: sempre respeitando os valores e o propósito da casa.

Figura 04: Residentes construindo a horta da casa – 2015



Fonte: acervo Paralelo Vivo

Caberia ao PV, como empresa constituída em 2014, o gerenciamento do espaço de modo a fomentar a troca, o aprendizado e a colaboração entre todos seus atores, representando a “coletividade enquanto unidade”⁹, porém a empresa nada mais é que uma formalização jurídica para poder atender eventuais contratos e editais que caiam para a rede com o um todo. Na prática a gestão se dava, até meados de 2016 sem núcleos, grupos de trabalho ou papéis definidos, dependendo fortemente de duas

⁸ Retirado da apresentação institucional da casa. Disponibilizada em abril de 2016.

⁹ idem

peessoas que exerciam papel de liderança. Percebendo a ineficácia desse modelo, foi feita uma tentativa, na segunda metade de 2016, de estabelecer um núcleo vasto de comunicação, que se encarregaria da comunicação interna e externa em todos seus possíveis canais (email, redes sociais e afins). O desenrolar desse processo veremos adiante, na produção de dados, uma vez que foi em grande parte provocado pela intervenção dessa pesquisa.

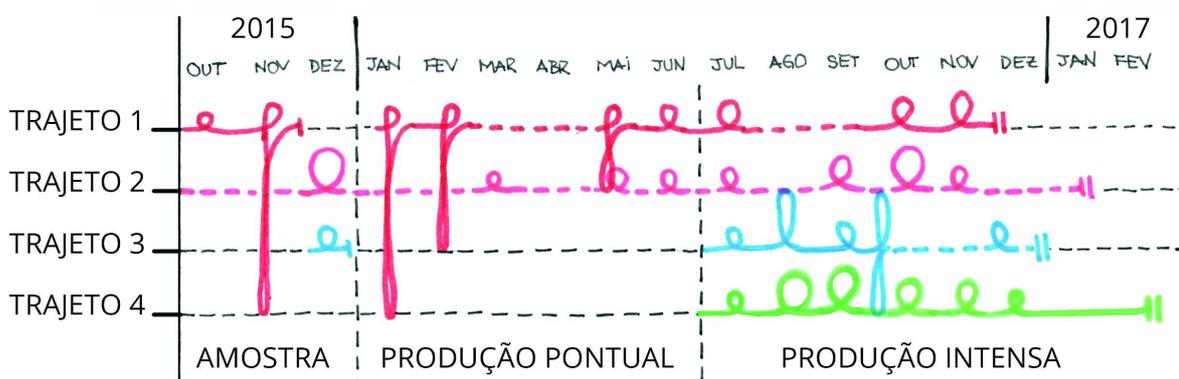
Os atores que ocupam o Paralelo são divididos em dois tipos: residentes e “conectados”, este último funcionando similarmente ao “membro associado” do TL, sendo que o PV implementou essa modalidade antes do TransLab.

Do PV, trazemos três iniciativas, que exemplificam o que foi dito até este ponto:

- a Horteria é uma startup que desenvolve soluções para a criação de hortas urbanas, como estruturas para o cultivo vertical de hortaliças e minhocários;
- a Cesta Feira funciona como um sistema online de compra de produtos orgânicos com entrega a domicílio, com produtos comprados diretamente de agricultores familiares e entregues semanalmente.
- O Parque de Inovação e Sustentabilidade é um projeto embrionário bastante ousado do Paralelo, que pretende ocupar uma parte do terreno do Shopping Total com a construção de uma incubadora e aceleradora de projetos voltados para o desenvolvimento sustentável.

4.2 PRODUÇÃO

Como dissemos anteriormente, faz mais sentido chamarmos nossa coleta de dados de “produção”, pois assim evidenciamos a processualidade presente em nosso percurso. Tivemos três momentos temporais mais ou menos delimitados, nos quais traçamos quatro trajetórias concomitantes, conforme ilustrado na figura 05 a seguir. Representamos cada trajetória com uma linha. Ressaltamos, como pode ser visto, que a sequência temporal é multidimensional e nem sempre contínua: territórios foram explorados paralelamente; linhas irrompiam entre um território e outro, somando-os, aproximando-os, confundindo-os; pausas foram dadas, rupturas aconteceram.

Figura 05: Linhas do percurso investigativo

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos três territórios de estudo já apresentados, também estivemos presente nos Encontros mensais das Casas Colaborativas, com alguma intermitência, por 14 meses. A primeira linha que podemos ver é justamente essa, dos encontros. A segunda mostra o trajeto no Vila Flores; a terceira no TransLab; e a última no Paralelo Vivo. Círculos pequenos representam produções breves, pontuais ou pouco volumosas, enquanto os círculos maiores mostram produções significativas ou volumosas. As voltas que saem de um percurso para encontrar outro mostram momentos de entrecruzamento: reuniões ou eventos que uniram mais de uma casa; eventos de uma casa produzidos em outra como, por exemplo, em dezembro e janeiro quando os Encontros foram realizados na sede do Paralelo. Vamos apresentar nossa produção cartográfica a partir dessas trajetórias que compõem nosso percurso de pesquisa. Antes, contudo, explicaremos brevemente as técnicas de pesquisa usadas no percurso e os eixos em torno dos quais a atenção cartográfica repousou.

Técnicas

Tivemos duas técnicas principais usadas para produzir os dados (principalmente no sentido de coletá-los, mas não exclusivamente): observação participante e entrevistas em profundidade semiestruturadas, as quais explicamos a seguir. Além disso, fizemos um levantamento documental (apresentações institucionais e sites ou *fanpages* no Facebook) para capturar o histórico de cada casa e a forma como se apresentam para a sociedade, ou seja, o discurso que usam para falar de si mesmas – precisamente o material usado para apresentar os territórios recém vistos.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), a observação participante ocorre quando o pesquisador participa da comunidade em estudo, integrando-se a ela como se fosse um de seus membros, para que ele possa vivenciar a realidade dentro do território. Como previsto por De Barros e Kastrup (2012), a parte da “participação” variou em intensidade conforme a abertura e a receptividade de cada território. Inicialmente planejamos observar o dia a dia das casas pelo período de um mês em cada uma, atentando para as dinâmicas e processos em torno dos quatro processos principais identificados e delimitados. Porém, ao habitarmos os territórios pudemos perceber que suas diferentes aberturas e características pediam diferentes comportamentos e até intervenções de nossa parte.

A princípio planejamos habitar cada território pelo período de quatro semanas seguidas, porém vimos que observações pontuais por um período mais extenso trariam a mesma qualidade de resultados. Isto pois as dinâmicas de funcionamento das CCs diferem das dinâmicas de organizações mais comuns: cada profissional se ocupa, no dia a dia, muito mais com os processos de sua própria iniciativa empresarial do que com os processos da casa como um todo. Destarte, fomos acompanhando cada casa, participando de reuniões periódicas e dos momentos mais significativos de cada território.

Marconi e Lakatos (2012, p.81) citam Selltiz (1965:286-295) para enumerar seis tipos de objetivos quanto ao conteúdo das entrevistas, dentre os quais destacamos dois que estão especialmente de acordo com nossos interesses:

1. “Determinação de sentimentos”. Compreender a conduta – no caso, de estar participando das atividades ou iniciativas – de uma pessoa por meio de seus sentimentos e desejos;
2. “Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. Descobrir porque e quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta”.

Usamos um questionário semiestruturado (Apêndice) para que a entrevista fluísse mais como uma conversa, deixando os entrevistados mais à vontade para expressarem seus desejos e opiniões, e também para permitir que novos insumos pudessem aflorar, trazendo novas perspectivas para a coleta. Nos interessava entender o discurso da CC: como os valores da casa estavam sendo apropriados e difundidos, como estavam acontecendo, portanto, os processos autopoieticos do sistema, os processos

comunicacionais. Afinal, se estamos tratando de sistemas sociais autopoieticos e autorreferenciais – as Casas Colaborativas e seus processos constituintes –, tentar um mergulho no discurso é quase uma obrigação. Ademais, buscamos insumos para a projeção do nosso Seeding.

Especificamos três perfis de entrevistados por território: um fundador; um residente antigo (mais de um ano ocupando); e um residente novo (menos de um ano ocupando), para captar melhor eventuais diferenças entre os elementos mais antigos e os mais novos do sistema. Focamos nos atores permanentes da casa, pois são eles justamente que participam diariamente dos processos do sistema. Futuramente poderíamos incluir os atores esporádicos, para ver de que forma os discursos se difundem para além do território, mas esse não era nosso objetivo aqui – primeiro precisávamos tratar do território para depois, quem sabe, sair dele.

Existe toda uma carga ideológica, de princípios morais e valores subjetivos e coletivos, presente nas CCs, comprovada ao longo do nosso percurso. Eni Orlandi (2012, p.16-17) pontua que “a materialidade específica da ideologia é o discurso e a materialidade específica do discurso é a língua”, estando a linguagem materializada na ideologia e esta manifesta na língua. Segundo a autora, a análise de discurso “trabalha a relação língua-discurso-ideologia”. Portanto, nada melhor para analisar os dados produzidos em territórios carregados de ideologia que usar a análise do discurso de Foucault (1996). O discurso “não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar”, e no qual podemos ver – ou entrever – os desejos e suas ligações com o poder (FOUCAULT, 1996, p.10). Em um exercício constante de restrição, de exclusão, de controle, de desejo de verdade, de ditos e de não-ditos, se manifesta o discurso – ele que buscamos aqui entender. Conforme Orlandi (2012, p.15-16), “a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social”, sendo discurso a palavra que se encontra em movimento. A análise leva em conta as condições de produção do discurso e sua contextualização, isto é, atenta para a “relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer”.

Como não explicitamos a forma como fizemos essa análise em nossa Produção (4.2), explicaremos agora brevemente. A partir das entrevistas feitas, buscamos nas

falas dos três fundadores: os processos parafrásicos, os não-ditos, a polifonia, os princípios de descontinuidade, de exterioridade, de inversão e de especificidade – como proposto por Foucault (1996) –, o dito que estava na superfície da fala e as possíveis ideologias por trás do discurso de cada um. Nas outras seis entrevistas, com os outros dois perfis de entrevistados, nos limitamos a buscar os não-ditos, os processos parafrásicos e as ideologias, resumindo em uma tabela (ver Apêndice) as principais contribuições de cada entrevistado, de acordo com nossos eixos atencionais.

Eixos atencionais

Dada a complexidade de nossos territórios e da realidade como um todo, certas escolhas se fizeram necessárias para que pudéssemos dar conta de uma pesquisa com objetivos bem definidos em um percurso de apenas dois anos. As primeiras escolhas são aquelas usadas para recortar a realidade, para reduzir artificialmente sua complexidade. Nossos recortes foram feitos em forma de eixos atencionais: pontos específicos ao redor dos quais nossa atenção deveria concentrar; realizamos neles o gesto de pouso de nosso funcionamento atencional (KASTRUP, 2012). Toda produção de dados e a posterior projeção do Seeding foram feitas em cima dos eixos atencionais.

Já cientes, desde o começo, do objetivo final da pesquisa, vimos que nossa atenção precisaria estar focada nos processos constituintes das Casas Colaborativas pois, afinal, queremos entregar estratégias para o Seeding delas. Dessa forma, estabelecemos três eixos atencionais iniciais – antes mesmo de explorarmos nossos territórios –, que direcionariam o olhar a partir dos interesses da pesquisa e sua área de concentração, o Design Estratégico, a saber: “projeto”, por estarmos realizando uma pesquisa de design; “inovação social”, por ser nosso tema de interesse (design estratégico para inovação social); e “comunicação” por ser a unidade autopoiética dos sistemas sociais. Após o início da pesquisa em campo, precisaríamos validar tais eixos, com a observação das casas e suas dinâmicas

Portanto, de forma definitiva, nossos eixos atencionais foram determinados após o início do percurso nos trajetos acima mencionados. Além dos três eixos iniciais, outros quatro relevantes afloraram, sendo o total deles dividido em quatro processos (Gestão, Comunicação, Projetos e Inovação Social), e três princípios (Colaboração, Abertura e Transdisciplinaridade) constitutivos das CCs.

Para especificarmos quais processos se mostravam mais relevantes no âmbito das CCs, isto é, que processos constituem fundamentalmente uma CC, partimos da observação participante nos territórios e não da teoria para definí-los. Destarte, não trazemos aqui autores que nos justifiquem o porquê da gestão, por exemplo, e sim mostramos o que, no contexto fluido das CCs, significa “gestão” e igualmente o fazemos para os demais processos. Os três princípios são características *sine qua non* das CCs, sem as quais a casa não se configura como uma CC. Eles vieram sobretudo de nosso aporte teórico, e foram comprovados na vivência dos territórios, constituindo um movimento de vai-e-vem, de alimentação mútua: a teoria diz *o que é*, a prática mostra *como acontece*. Buscamos observar as dinâmicas relacionadas a esses princípios: como se dão, como são percebidos, como (e se) são regulados de alguma maneira.

Aqui traremos a apresentação breve de cada eixo, para retomá-los em profundidade após a apresentação da produção dos dados.

Gestão

Esse eixo se refere aos processos de gerenciamento do território como um todo: como dividem as tarefas, quais os papéis que os atores assumem, como são tomadas as decisões sobre projetos ou questões mais administrativas (valor do aluguel, faxina, consertos, etc.). Falamos em “modelo de gestão” para entender se, dentro das CCs, existiam processos de gestão mais consolidados, como fluxos, instruções, ou práticas definidos.

Comunicação

Fizemos um recorte focal nesse processo, levando em consideração a autopoiese do sistema e também para dar conta do estudo, considerando somente a comunicação interna, que inclui: a identidade visual da CC concretizada na sinalização da casa; os canais de comunicação interna, voltados para os atores que fazem parte da rede; os processos comunicacionais (fluxos e práticas estabelecidos).

Projetos

Concentram nossa atenção nos projetos e nas atividades desenvolvidas pela CC seguindo o seu propósito – como são organizados, quais seus objetivos. Ou seja, projetos do VF têm relação com cultura, educação e/ou empreendedorismo, enquanto

projetos e atividades do TL precisam ter alinhamento com o propósito da inovação social e do PV com o desenvolvimento sustentável.

Inovação Social

Em realidade, esse eixo trata dos efeitos advindos da execução dos projetos ou atividades das CCs. Ou seja, o processo de inovação social que constitui a CC é aquele que a projeta para fora de si mesma. No melhor caso, seus projetos e atividades desencadeiam um processo (ou um projeto embrionário) de inovação social, mas isso não é um efeito obrigatório dentro do escopo observável. Poderíamos considerar que a própria CC é, por si só, uma inovação social – pela sua atuação na cidade, por promover essa visão renovada de bem-estar que mencionamos anteriormente, etc., porém, priorizamos a perspectiva da CC como plataforma de inovação social e, nesse sentido, se tornam mais relevantes as inovações que surgem, ou podem surgir, a partir dela. Em resumo, buscamos entender se existem efeitos visíveis das atividades da CC, no seu território expandido, ou seja, nos sujeitos que com a CC entram em contato.

Transdisciplinaridade

Visto no capítulo 2, é um conceito bastante abordado dentro do DE, uma vez que o DE lida com processos complexos que envolvem pessoas com os mais diferentes *backgrounds*, que, juntas, buscam ultrapassar os limites dos seus conhecimentos particulares para chegar a uma nova construção do saber, a uma transgressão. Buscamos comprovar se o mesmo é válido no âmbito das CCs, territórios compostos por redes heterogêneas de atores.

Colaboração

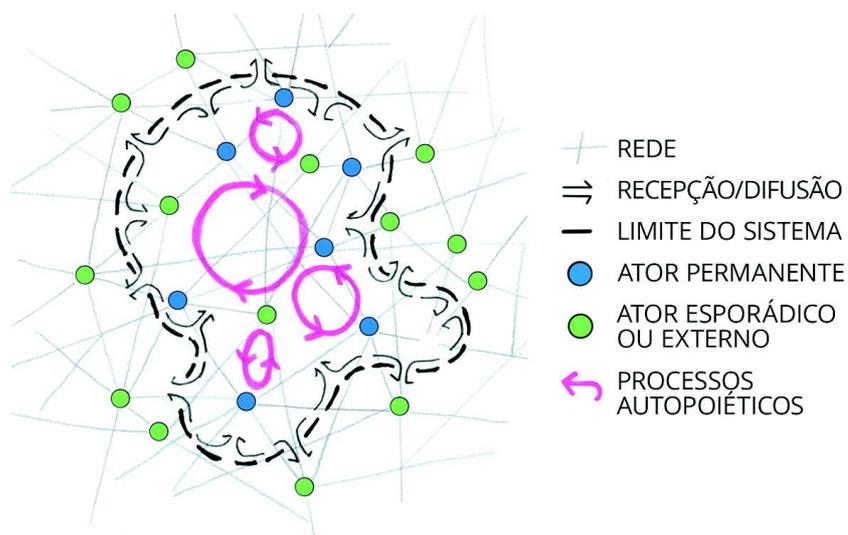
É o princípio sem o qual não existe uma Casa Colaborativa. *Collaboro*, do latim *cum* + *laboro*: *cum*, com, em companhia; *labor/laboro*, esforço, trabalho, dor, capacidade de trabalho. Colaborar significa então, trabalhar em companhia, trabalhar com¹⁰, nos projetos e nas atividades da casa. Observamos e perguntamos como se dá a colaboração e qual entendimento que os atores das CCs têm do conceito.

¹⁰ Retirado do Dicionário de Latim-Português. 2ª ed. Porto: Porto Editora, 2001.

Abertura

Desenhamos a figura 06 abaixo para ilustrar nosso raciocínio. Como dissemos anteriormente, as CCs são sistemas sociais autopoieticos: sistemas materialmente abertos pois possuem entradas e saídas; porém operacionalmente fechados, uma vez que somente a CC pode produzir os processos responsáveis por sua autopoiese, isto é, sua organização e evolução (MATURANA; VARELA, 1997, 2004). Na figura podemos ver a CC como sistema cujas fronteiras são permeáveis, o que permite a entrada de informação, que chega com os atores da rede, quer sejam eles atores permanentes ou esporádicos. Internamente, o sistema produz seu próprio discurso a partir dos processos comunicacionais (LUHMANN, 1997) que ali se dão e que promovem sua autopoiese. Como saída, o sistema produz esse discurso que é propagado para além da CC e que, em primeira instância, vai formar o discurso das CCs como grupo (do “movimento das CCs”). A propagação se dá igualmente por meio dos atores da rede e também nos meios de comunicação externa usados pela CC (como sites, *fanpages*, *newsletters*, entrevistas). A partir desse entendimento, buscamos entender essa abertura: o que ocorre quando chegam atores nesse sistema? Como é, se é, regulada essa abertura? Quais efeitos decorrem dela, no sistema?

Figura 06: ABERTURA – Rede, sistema e processos autopoieticos da CC



Fonte: elaborada pela autora

Trajetos 1: Encontros das Casas Colaborativas

Os Encontros das CCs eram reuniões mensais, que aconteceram de outubro de 2015 a novembro de 2016, na última quarta-feira de cada mês, em diferentes casas ou lugares com inclinação colaborativa, com o intuito de aproximar as diversas CCs de Porto Alegre. Em nosso percurso de pesquisa, os Encontros estão representados na primeira linha da figura 05 já vista. Essa trajetória multidirecional passou, ao longo dos 14 meses que estivemos em sua trilha, pelos mais diversos territórios relacionados às CCs, mesmo aqueles não considerados como CC, como o caso do Espaço Cultural 512, onde a reunião de outubro de 2016 aconteceu. Por esse trajeto tivemos a oportunidade de conhecer algumas casas que ficaram de fora de nosso recorte, como o Galpão Makers e o Quintal Cultural. O mais relevante, contudo, foi o fato de termos transformado essa linha em um instrumento de pesquisa, da forma como explicaremos agora.

Em agosto de 2015, um grupo de atores de casas diversas decidiu promover um passeio pelas “casas colaborativas” de Porto Alegre. Não participamos do evento, mas tivemos acesso ao material criado após as visitas e nele vimos que sete casas fizeram parte do tour, nem todas consideradas como CCs. Esse foi o ponto de partida do “movimento das Casas Colaborativas”. A partir daí passou a existir uma vontade de proximidade e de troca entre as casas e, em função disso, foi marcado o primeiro Encontro das CCs (Figura 07), em outubro de 2015, durante o Sharefest, evento organizado colaborativamente com a liderança de dois membros do TransLab, que ocupou o Vila Flores e a Casa de Pandora. Estavam presentes sete casas, além de atores externos que não pertenciam a nenhuma, mas que pelo tema “casas colaborativas” tinham interesse. As pessoas ali presentes decidiram que esse espaço de convívio precisaria acontecer mensalmente, para que os laços entre todos pudessem ser fortalecidos (ver ata no Apêndice).

Figura 07: Encontro das Casas Colaborativas - Out/2015 - Casa de Pandora



Fonte: Carlo Franzato

O segundo Encontro aconteceu em novembro de 2015 no Paralelo Vivo (Figura 08), e teve basicamente a mesma dinâmica do anterior: pessoas se apresentando, apresentando as casas das quais faziam parte e colocando assuntos dos mais diversos em uma pauta aleatória, isto é, não organizada. Como o número de pessoas era maior que no encontro anterior, a parte das apresentações foi bastante extensa e a discussão dos temas abordados não parecia evoluir, o que causou um nítido incômodo em alguns dos presentes. Fabricio, fundador do TransLab e colega de Mestrado, fez uma sugestão que serviu de gancho para intervirmos mais diretamente na estrutura dos Encontros, transformando-os em um instrumento de produção de dados de acordo com nossos interesses investigativos que, casualmente, coincidiam com os interesses dele próprio. A partir do Encontro seguinte, em janeiro de 2016, as reuniões seriam planejadas e estruturadas para que pudessem se tornar espaços de trocas mais significativas, ou seja, que passassem da fase de apresentações e entrassem mais em processos colaborativos entre as CCs. O grupo de emails das CCs foi criado a partir do Encontro de novembro, com os emails ali coletados; também criaram o Grupo das Casas Colaborativas de Porto Alegre no Facebook.

Figura 08: Encontro das Casas Colaborativas - Nov/2015 - Paralelo Vivo

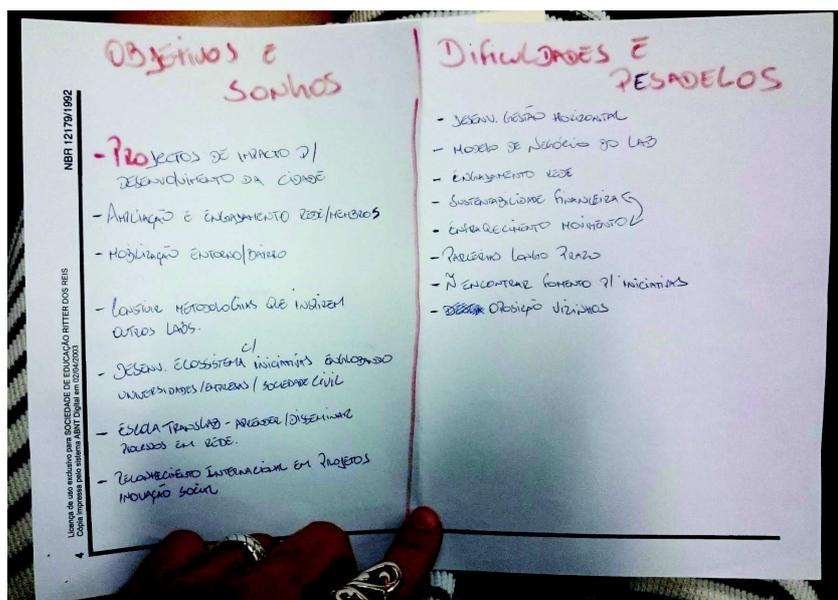


Fonte: Paralelo Vivo

Como dito anteriormente, os Encontros iniciais ajudaram no levantamento das CCs de Porto Alegre. Muito além disso, serviram para captarmos os temas presentes nas falas dos atores: quais seus desejos, quais suas preocupações? Insumos que nos ajudariam a projetar o Seeding.

No Encontro de janeiro de 2016 (ver ata no Apêndice), realizado no Paralelo Vivo, foram executadas três diferentes dinâmicas, conduzidas pelas três pessoas que planejaram a reunião previamente: uma para captar a perspectiva individual de cada pessoa ali presente, em relação ao movimento das CCs; outra para captar a perspectiva “organizacional”, isto é, de cada casa; e mais uma para construir uma perspectiva coletiva. Como resultado da segunda dinâmica, vimos que todas as CCs ali presentes, com exceção do Vila Flores, disseram ter dificuldade com processos relacionados à gestão da casa (ver figura 09 como exemplo). Percebendo na coleta das dinâmicas uma possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre a dificuldade das casas, resolvemos participar do planejamento do Encontro seguinte, de fevereiro, com o intuito de dar continuidade ao assunto. A reunião de planejamento aconteceu na ZAC Haus, dois dias antes do Encontro de fevereiro, e contou com a presença do Fabrício, que também desenvolvia sua pesquisa relacionada às CCs. Agrupamos as dificuldades identificadas no Encontro de janeiro no que chamamos de “quatro pesadelos”: Gestão, Comunicação & Engajamento, Financeiro e Infraestrutura, sendo os dois primeiros do interesse direto deste estudo, uma vez que constituem dois de nossos eixos atencionais.

Figura 09: Folha com coleta do TransLab da segunda dinâmica – Jan/2016



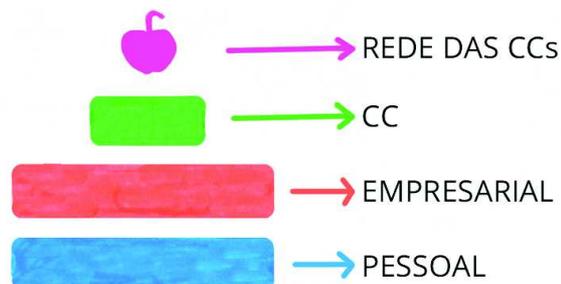
Fonte: Registro da autora

Para o Encontro de fevereiro, que aconteceu no TransLab, adaptamos uma ferramenta chamada 6-3-5 Brainwriting: dividimos os atores presentes em quatro grupos, representando os quatro pesadelos; fornecemos uma folha grande de papel e canetas e pedimos que, em 10 minutos, cada grupo criasse três rascunhos de sugestões para “solucionar” o seu pesadelo. Depois de 10 minutos, as folhas de papel circularam em sentido horário. O próximo grupo, que recebeu três rascunhos tinha duas opções: ou continuar desenvolvendo as sugestões recebidas, ou criar novas sugestões. E assim pelos quatro grupos, totalizando quatro rodadas (ver coleta completa no Apêndice). Ficou nítida a dificuldade dos grupos de criarem em cima da ideia de outra pessoa, ou por não entenderem a ideia anterior ou, ainda mais, por terem novas inspirações de soluções a partir do que já estava escrito. Como resultado da ferramenta tivemos muitas ideias embrionárias e nenhuma solução mais desenvolvida que pudesse ser facilmente levada adiante. Nos interessava saber particularmente os resultados da folha de Gestão e de Comunicação & Engajamento e, pelo que foi produzido, entendemos que “gestão” é vista como uma necessidade bastante instrumental, bastante prática, que talvez pudesse ser solucionada com um “manual”, como proposto em uma das ideias, ou com cursos de “capacitação” o que demonstra um entendimento limitado do que são os processos de gestão da CC. Na outra folha havia mais ideias para comunicação, que se referia à difusão de informações acerca das CCs e suas atividades para o grande público (configurando uma comunicação “externa”, não de nosso interesse), do que para a colaboração. Mesmo assim, percebemos a carga afectiva dessa

dimensão da colaboração, pois as ideias geradas traziam um componente de troca coletiva (“intercâmbio municipal entre casas de outras cidades”) e de encontro afetivo (“almoços/happys periódicos nas casas”). Percebendo que o assunto dos pesadelos não havia progredido suficientemente, mantivemos os quatro na pauta dos Encontros seguintes.

Residentes do Paralelo Vivo criaram, entre fevereiro e março, uma ferramenta que usaram para medir o nível de “engajamento”, segundo o seu entendimento, da rede das CCs. Era composta por uma série de três questionários que deveriam ser respondidos na sequência: 1º pela CC; 2º por cada empresa/iniciativa residente; 3º por cada sujeito que compõe a empresa/iniciativa residente. A ferramenta objetivava mapear a rede das CCs para saber quem dela faz parte e quais competências ali existem, o que poderia ser útil para fomentar a transdisciplinaridade da rede. No Encontro de maio de 2016 apresentaram os resultados colhidos: a grande maioria dos residentes não chegou na 3ª fase, o que foi interpretado por eles como “falta de engajamento”, pois não conseguiram sequer mapear as competências que formam a rede heterogênea das CCs. Mesmo incompleta, a ferramenta demonstrou o potencial da rede das CCs, evidenciando as diversas iniciativas que configuram uma força de trabalho e de transformação única na cidade. Dessa forma, o “engajômetro” (como foi chamada a ferramenta) pode servir de instrumento político, para mostrar ao Poder Público a representatividade que existe nas CCs e sua importância no cenário social de Porto Alegre. Durante a discussão sobre o engajômetro ficou muito clara a sobreposição incomum de níveis de obrigações que recaem sobre cada ator da rede e que dificultam sua participação mais ativa nas propostas dos Encontros. Elaboramos a figura 10 abaixo para ilustrar essa revelação.

Figura 10: Sobreposição de obrigações



Fonte: elaborada pela autora

Existem quatro níveis de obrigações ou atenções requisitados de cada sujeito que se encontra pertencente a uma CC: o primeiro deles é comum a todo sujeito social, é o nível pessoal que abrange suas responsabilidades como pai, mãe, amiga/o, esposa/o, aluna/o, etc. O segundo nível corresponde às responsabilidades de cada iniciativa (empresa formal, autônomo, coletivo ou qualquer outra modalidade de empreendimento profissional) que reside em uma CC: sua própria contabilidade, o atendimento aos seus clientes, seu planejamento estratégico, etc. O terceiro nível é aquele onde passam a existir demandas da CC para o residente, ou seja, não basta a iniciativa cuidar dela mesma, ela precisa também cuidar de uma casa compartilhada que, além de tudo, ainda cria projetos e atividades que supostamente envolvem toda rede de atores da casa. Por último, como a cereja absolutamente descartável do *sundae*, vem uma série de deveres requisitados pelo movimento das CCs, como preencher formulários, participar de reuniões mensais e pensar em soluções para um grupo enorme e parcialmente desconhecido de iniciativas.

Essa constatação nos trouxe duas conclusões (no sentido de concluir um raciocínio, não de conclusão final de pesquisa). Primeiro, tivemos ainda mais certeza que nosso Seeding precisaria de alguma forma auxiliar no estabelecimento e fixação dos processos da CC, dessa forma reduzindo a dificuldade em responder às demandas desse terceiro nível de obrigações. Segundo, vislumbramos o futuro que iria acontecer em poucos meses: os Encontros cessariam e o movimento das CCs naturalmente esfriaria. Novembro de 2016 foi a última reunião da rede.

Nesse mesmo Encontro de maio o pesadelo da Gestão foi abordado. Não havia sido feito um planejamento anterior à reunião: a única sugestão enviada para o grupo de emails foi que cada casa trouxesse suas questões e contribuições referentes ao tema “gestão”, uma flexibilidade que serviu como convite para, novamente, intervirmos mais diretamente na produção daquele momento. O Encontro começou com Fabricio apresentando o que ele chamou de “modelo de gestão” do TransLab, isto é, a forma com a qual organizam os processos da casa. Em seguida Luiza contou como funciona no Vila Flores e, no momento que a conversa começava a desviar do tema, perguntamos a todos ali presentes quais os pontos fortes e fracos que identificam na gestão de seus próprios espaços – pergunta para qual obtivemos a resposta apenas do Paralelo e da Marquise 51, antes que o Diego do PV quebrasse o fluxo com um questionamento

diferente em cima, que não rendeu retornos. Por fim, o Galpão Makers contou brevemente um pouco da trajetória da nova casa e como, até então, estavam organizando a Gestão. Com exceção do TL, as casas manifestaram, de formas diferentes, a existência de centralidade em seus processos de Gestão, apontando para um desejo de descentralizar, de deixar mais horizontal, de forma a sobrecarregar menos um número reduzido de pessoas. Esse foi um insumo importante produzido, a partir do direcionamento que demos na linha.

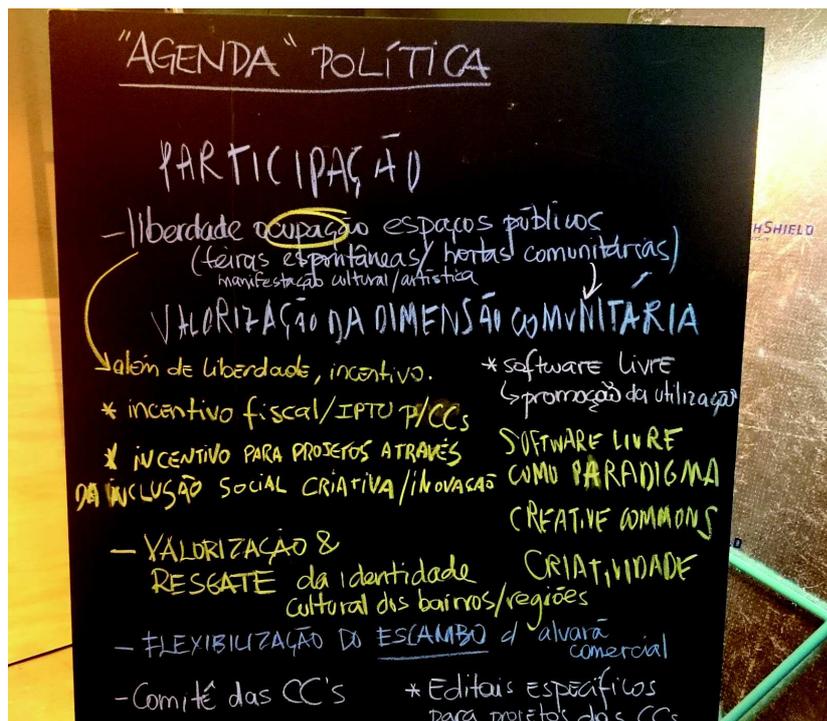
Aproveitamos uma quebra no fluxo da conversa para fazer uma intervenção pontual: estavam ali presentes dois residentes da recém-findada Casa de Pandora (havia fechado as portas no mês anterior) e, por isso, aproveitamos para perguntar se eles tinham algum comentário que pudesse ser interessante para a rede das CCs, vindos da experiência deles, do motivo da casa ter fechado. A resposta que deram (Ver Diário de Observação p.23 no Apêndice) ratificou o que já intuíamos: Michel disse que *“a Pandora não evoluiu porque ela não nasceu com uma identidade definida – tinham pessoas misturadas que não sabia para que lado ir”* e Laura complementou dizendo que *“faltava propósito – não sabíamos o que era aquilo e não tinha esse movimento [das CCs]”*. Laura comentou que a casa tinha uma gestão centralizada e que o propósito serviria justamente para guiar as pessoas na correria do dia a dia, um gancho aproveitado por Luiza para contar que, no Vila, “toda hora” pensam na missão e na postura política do VF, como forma de ajustar constantemente os rumos em direção ao propósito da casa. Ficou evidente, nessa produção, a consciência que os atores têm da importância do propósito na estruturação da CC e esse acabou sendo um insight fundamental para constituir as estratégias do Seeding.

A metade do ano de 2016 teve como cenário a proximidade das eleições municipais e o interesse crescente de muitos atores sociais – principalmente políticos e midiáticos – pela temática das CCs. Nossa atenção sensível para esse pano de fundo nos fez propor para o movimento das CCs, no Encontro de junho de 2016, a criação de uma conceituação das CCs; um documento que apresentasse ao grande público, o que é e o que quer uma e qualquer CC, qual sua visão de cidade e o que faz para lá chegar. O Encontro foi polêmico, com muita preocupação em relação a aproximação política: ninguém deseja ser usado ou manipulado por agendas partidárias e o movimento decorrente dessa preocupação (genuína, diga-se de passagem) é um imediato

afastamento e fechamento de possibilidades, ou seja, o “não” vem antes do “sim” (não vamos convidar, não vamos aceitar, não vamos falar). O que, de certa forma, acaba engessando o movimento, pois são poucas as figuras que, como o ator sênior lá do VF, possuem uma vocação para o agir político, essa habilidade de articular diferentes interesses para uma construção na direção positiva das CCs. Está aí mais uma produção relevante dessa trajetória transversal: comprovamos a importância de haver um ator que cumpra esse papel político em cada território. Afinal, como poderíamos fechar um sistema necessariamente aberto? É como se quiséssemos isolar do território um elemento que o compõe. Como pauta da reunião, estava uma dinâmica em que todos pudessem propor itens para compor uma possível agenda política das CCs, ou seja, um manifesto do posicionamento das CCs acerca de temas relevantes para a rede. Como podemos ver na figura 11 abaixo, parte dos itens eram reivindicações, mais que posturas ou valores. Mesmo assim, chama a atenção a dimensão “pública” do discurso ali constituído: “creative commons”; “ocupação de espaços públicos”; “software livre como paradigma”; “valorização/resgate da identidade de bairros/regiões”. Começava a se estruturar de forma mais organizada o discurso em comum das CCs que também serviu como insumo para a conceituação de Casa Colaborativa.

A partir desse Encontro, o processo de criação de um documento que apresentasse em linhas gerais o que é e o que faz uma CC teve início e, como nós o lideramos, buscamos fazê-lo da forma mais colaborativa possível.

Figura 11: Painel com a coleta da agenda política – Jun/2016



Fonte: registro da autora.

Pedimos, no final da reunião e no grupo de emails, para que as pessoas enviassem suas contribuições respondendo à pergunta "O que é, no seu entendimento, uma Casa Colaborativa?". Concomitantemente, organizamos um compilado ("copia e cola") de contribuições dos "atores acadêmicos" da rede que estavam estudando as CCs de alguma forma. Como obtivemos poucos resultados da pergunta enviada por email, sugerimos que o Encontro seguinte (julho) fosse dedicado para a construção coletiva do conceito a partir do compilado feito. Um dia antes da reunião, os quatro "atores acadêmicos" (pertencentes ao PV, TL e VF) se reuniram para discutir o compilado e suas visões individuais sobre o que determina que uma casa é uma CC. Foi levado para o Encontro o resultado dessa reunião, que organizamos, redigimos e também resumimos em um pôster com os principais tópicos. O grupo presente no Encontro validou os pontos apresentados, sem acrescentar ou retirar nada significativo. O documento final foi elaborado no Google Docs - permitindo que qualquer pessoa com o link pudesse nele adicionar comentários - sendo disponibilizado para a rede das CCs, inicialmente via grupo de emails, em agosto, e posteriormente no grupo das CCs no Facebook. Apenas quatro sugestões e comentários foram feitos no documento, dois relativos à formatação e dois ao conteúdo dele. Durante todo processo construtivo do documento, que foi intitulado "Conceituação das Casas Colaborativas" (apresentado na íntegra no capítulo

5.1 a seguir), fizemos diversas tentativas de engajar os atores dos territórios nessa construção coletiva, aliás, nessa cocriação: em reunião, por email e durante dois Encontros. Mesmo assim, as instâncias efetivas de colaboração foram bem pequenas e bem pontuais. O maior volume de respostas veio no “parabéns pelo trabalho” quando o documento foi enviado finalizado por email. Ficava cada vez mais notória a necessidade da liderança na colaboração, cum+laboro+cum+ductor, colaboro-condutor, colaboro-desde-que-com-um-condutor. E isso parece ficar mais intenso nos dois níveis mais altos de obrigações: se preciso me envolver em um processo no nível da CC, melhor que me digam o que fazer e eu apenas executo a tarefa; se me envolvo em processos no nível do movimento, preferível que eu só contribua pontualmente e outra pessoa os conduz e executa. Tal comportamento foi observado inúmeras vezes, ao longo dos meses, variando aparentemente de acordo com a índole ou os valores do sujeito, isto é, com o quanto ele se sentia impelido a colaborar. Neste caso, nós exercemos a liderança e a execução do projeto.

Figura 12: Encontro para discussão dos tópicos para conceituação da CC – Jul/2016



Fonte: registro da autora

A questão da liderança ficou evidente em inúmeras ocasiões durante toda pesquisa. No trajeto dos Encontros, ela surgiu tanto nesse processo recém relatado, de construção da conceituação, como também na condução dos próprios Encontros: a partir do momento que as lideranças do movimento – Fabricio do TransLab, Luiza do Vila Flores e a própria autora, que atuou diversas vezes como facilitadora do movimento – se ausentaram de seus papéis, as reuniões ficaram sem pauta, os Encontros cessaram, o grupo de emails ficou silencioso e o movimento como um todo estancou.

Participamos de mais dois Encontros, antes da trajetória ser interrompida: o de outubro e o de novembro de 2016. Para o Encontro de outubro fizemos um exercício para comprovar nossa suspeita sobre a necessidade de haver uma liderança no movimento. Entre setembro e outubro enviamos mensagens para o grupo de emails para estimular a participação dos membros da rede no Encontro de outubro, e também lançamos o convite por meio do grupo no Facebook. Como resultado, tivemos uma reunião com vários participantes – muitos dos quais novos na rede –, na qual levantamos possibilidades de ações para fomentar o movimento sem sobrecarregar seus membros com demandas. Embora o Encontro tivesse parecido gerar bons frutos e apesar de algumas tarefas terem sido executadas de imediato após sua realização (como enviar a ata da reunião para o grupo e compartilhar contatos relevantes para a rede), a sua continuação em novembro foi quase nula: participaram do último Encontro do ano apenas pessoas novas da rede, e ninguém que tivesse estado presente em outubro, o que inviabilizou a continuidade da pauta. Um ponto importante que enfraquece o movimento é o fato de ser composto por CCs cujas próprias estruturas estão longe do equilíbrio dinâmico, isto é, seus processos internos ainda não chegaram à maturidade e à autopoiese. Dito de outra maneira, tais CCs estão mais focadas em suas próprias necessidades do que naquelas da rede.

Em mais de um Encontro (out/2015; mai/2016; out/16; nov/16) haviam pessoas que não pertenciam a nenhuma CC e que observavam as reuniões com o intuito de começar uma CC. Além disso, Área 51 participa do movimento não por ser uma CC, mas para se aproximar aos poucos dessa configuração. O que nos indica a existência de um interesse genuíno pelo tema e uma oportunidade de testar uma futura semente de CC. Mesmo assim, até o atual momento não houve um novo Encontro da rede.

Trajeto 2: Vila Flores

Ainda em 2013 estivemos no primeiro evento realizado no Vila Flores, o Simultaneidade. A partir de então acompanhamos esporadicamente o crescimento do Vila, participando de seus eventos de lá pra cá. Naquele momento, isto é, até o início da pesquisa, éramos apenas atores externos daquele território, mesmo assim, alguma

coisa dele já conhecíamos e, por esse motivo – por essa aproximação afetiva e afectiva – foi ali que se deu o início da observação, dentre as três casas.

Figura 13: Pátio com os três prédios do complexo – ao fundo, o prédio com plena ocupação – Out/2016



Fonte: registro da autora

Figura 14: Miolo ocupado por oficina criativa da Escola Convexo – Dez/2015

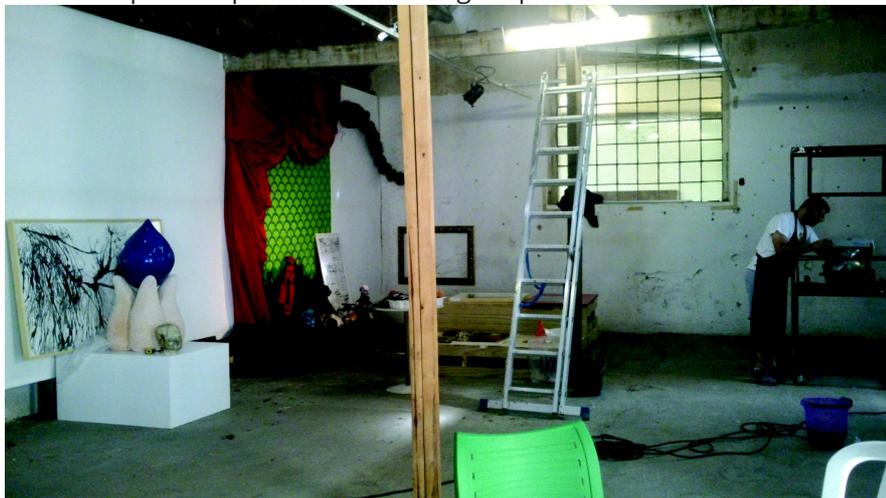


Fonte: registro da autora

O VF é a maior CC de Porto Alegre – são mais de mil metros quadrados onde os mais diversos atores se fecham em seus microterritórios, isto é, escritórios e ateliês. Embora seja a maior CC de Porto Alegre, nela não existem espaços convidativos para o convívio comunitário, como uma cozinha coletiva, por exemplo. Luiza coloca: “não tem um espaço aglutinador, no sentido de, ah, não tem uma cozinha, onde todo mundo se encontra. Ele é um espaço de 1400m²!” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016) O pátio é grande (Figura 13), seus bancos ficam espalhados e não existem mesas que possam servir de estações de trabalho, sendo pouco atraente para que os residentes passem

algum tempo produtivo nele, que não seja um breve momento de relaxamento. O Miolo, sala ampla usada para oficinas e cursos, geralmente está ocupada para esse fim e acaba não sendo um “ponto de encontro” (Figura 14). O Galpão, espaço usado para exposições e atividades, tem um layout tão mutante que a cada mês pode estar configurado de uma maneira diferente, sendo que, na maior parte do tempo, não tem nem bancos para as pessoas sentarem (Figura 15). Por esse motivo a observação se mostrou mais fértil em momentos pontuais: durante as atividades (que geralmente são eventos) produzidas pela ACVF ou por seus residentes, ou nos períodos de produção que as antecedem.

Figura 15: Galpão em período de montagem para o Simultaneidade – dez/2015



Fonte: registro da autora

Outro motivo para privilegiarmos as observações pontuais se deve à organização mais centralizada dos processos de Gestão da casa. Quando o Vila começou, em 2013, era um grupo pequeno que se uniu para dar conta de um projeto muito grande: ocupar e revitalizar um espaço enorme, sem recursos financeiros e seguindo uma vocação social baseada na cultura, na educação e no empreendedorismo. O tamanho reduzido do grupo inicial fez com que as tarefas fossem centralizadas nas poucas pessoas que ali estavam e que tinham disponibilidade para encabeçá-las. Conforme esse grupo foi mudando e o VF foi ampliando com a chegada de novos atores (principalmente residentes), os atores remanescentes do grupo inicial eram os únicos que carregavam o “DNA” do projeto inicial e que o propagavam para os atores entrantes, desempenhando assim um papel de referência para os demais, o que causou uma certa centralidade ideológica, de valores, ao redor deles – não por vontade, mas por ter sido esta a

maneira como o crescimento do Vila foi se desenrolando. Foi este grupo que, em março de 2014, constituiu a Associação Cultural. Quanto à centralidade administrativa, vimos anteriormente que havia três núcleos (Imobiliário, Arquitetônico e Cultural), todos eles liderados por um ou mais associados fundadores¹¹. Esses núcleos acabaram liderando e centralizando muitas das tarefas e processos da casa, até meados de 2016. Isso significa que os fundadores exerciam uma dupla centralidade: ideológica e administrativa. Apesar disso, eles sempre buscavam a participação de todos os residentes, promovendo reuniões, questionando e difundindo as informações nos mais diversos canais de comunicação (email, WhatsApp, grupo no Facebook e até por telefone, quando necessário). Para citar um exemplo, quando o Imobiliário precisou fazer um ajuste no valor do aluguel dos espaços, todos residentes foram chamados para discutir conjuntamente o novo valor a ser pago, tendo como base as informações transparentes disponibilizadas pelos fundadores e a consultoria de um contador especializado em lugares compartilhados. Luiza explicita isso em sua entrevista:

“...existe sempre um esforço pra que, qualquer coisa que aconteça lá, seja uma atividade especificamente, seja um processo interno de realização, seja da forma mais colaborativa possível.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

Mesmo com essas tentativas, processos colaborativos se davam mais efetivamente em projetos ou produções específicos, como a produção do Simultaneidade de 2015, evento que praticamente todos residentes organizaram colaborativamente. Para dificultar ainda mais uma observação constante do território, as reuniões que deveriam unir os residentes para debater questões relacionadas ao Vila aconteciam apenas esporadicamente, sem uma regularidade de datas.

Então, se havia tanta centralidade, como o VF não foi considerado uma casa compartilhada? Por dois motivos. O primeiro, acabamos de mencionar: existia um esforço constante, principalmente por parte do núcleo Cultural, de engajar os residentes nos processos da casa – fazê-los “donos” da execução de suas vontades e ideias, contribuindo com o todo. Em sua entrevista, Luiza nos dá um exemplo claro de como, pouco a pouco, ela consegue incentivar os demais:

¹¹ Figura que consta no estatuto da ACFV: Fundador é aquele que participou da reunião inaugural da Associação e da sua ata de constituição.

"...às vezes acontece assim: a gente tá lá num evento, aí um residente diz 'Podia ter transmissão ao vivo, né?'. E eu 'É'. Ele: 'É não, pod-'. 'Sim! Vai lá! Vai, faz'. E eles vêm pra mim esperando que, que, por quê? Porque, na real, eu provoquei essa centralidade, esse controle. Eu acostumei a galera assim. E agora, por um-, é uma, é uma quebra de paradigma. Não é mais. Não olhem pra mim. Façam! Vocês tiveram ideia. E aí, então, tá neste momento que as... os agentes estão se movendo." (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

Ou seja, colaboração não é algo dado a priori, é uma construção, é um percurso que começa na ação individual, na subjetividade que diz "ok, quero fazer isso com você."

O segundo motivo vem da relação que o residente, para poder ocupar seu espaço, é praticamente obrigado a desenvolver. Após um longo e delicado processo de desocupação do imóvel, os herdeiros o receberam em péssimas condições: os anos de ocupação indevida e descaso do antigo proprietário acumularam ali toda sorte de problemas, de telhado ruindo a infiltrações por todo lado. Os novos proprietários, como dito anteriormente, não possuíam os recursos financeiros para fazer as melhorias necessárias em todo complexo arquitetônico. E, além disso, vislumbravam ali uma ocupação a partir de um ideal, de um projeto. A solução encontrada foi então compartilhar o sonho e as necessidades com quem se identificasse com o projeto. Um, dos dois prédios – o que estava em condições mais adequadas – recebeu um investimento privado inicial para ficar com condições mínimas de habitação, tratando a parte hidráulica, elétrica e estrutural do telhado. Seus vários apartamentos foram divididos conforme a necessidade de ocupação de cada residente, que recebia a sua "fatia" de espaço completamente crua, apenas com as benfeitorias mínimas mencionadas, devendo, a partir daí, reconstruir o lugar – piso, pintura, paredes, esquadrias e o que enxergasse preciso – ao seu próprio gosto. Ficou clara, em nossa observação, a relação afetiva que esse gesto de apropriação, de construção, desperta no residente. Claro que, uma vez que a sala, o "apartamento", esteja reformado e trocam os residentes, a relação não é mais a mesma. O que pode ser compensado pela descentralização dos processos: os residentes não desenvolvem a relação pela apropriação do espaço, mas pela apropriação dos processos, deles participando ou até liderando.

Sulcamos em definitivo nosso percurso afetivo no território VF ao conhecer a família proprietária do imóvel, identificando e entendendo os valores que os guiam em suas vidas particulares – valores que são reverberados por todo VF no seu discurso.

Com tudo dito até este momento, vemos que a produção dos dados no VF se deu de forma pontual e afetiva, ao longo de um percurso comprido que começou fora da pesquisa e foi estruturado efetivamente entre 2015 e 2016, quando delineamos mais precisamente as intenções do nosso estudo. No VF quase não interferimos. Observamos mais que tudo. Conversamos, buscamos entender as relações, coletamos comentários. Ao todo nossa produção relacionada à observação-participante no VF consistiu em: 10 entrevistas exploratórias com questionário; presença constante durante duas semanas no período de pré-produção do Simultaneidade, em dezembro de 2015; observação de quatro eventos; cocriação de um e coorganização de outro.

A primeira observação mais estruturada aconteceu em dezembro de 2015, durante a produção do Simultaneidade. Durante o tempo que estivemos ali participamos de três reuniões; observamos a rotina da ACVF, principalmente, por ser a porta que estava aberta a nos receber sem restrições, e os acontecimentos que se davam nos espaços “coletivos” (a movimentação no pátio durante os dias e as atividades de produção do evento que ocorriam principalmente no Galpão). Ficou evidente, nesse período, a centralidade real que existe em torno principalmente do núcleo Cultural (ACVF). Incontáveis vezes os mais diversos atores, de residentes a simples visitantes, pelos mais diversos motivos, vinham interagir com as pessoas do núcleo, onde elas estivessem – a ACVF usava tanto sua própria sala quanto o Miolo para fazer suas reuniões ou para trabalhar em laptops. A questão da dimensão, física e imaterial, do VF também foi um ponto de atenção: a casa é muito grande (dimensão física); por ser muito grande, impossibilita muitos encontros presenciais; por conseguinte, muitas informações (dimensão imaterial) são geradas e passadas online; a grande produção e difusão de informações causa uma certa saturação na comunicação; sobrecarregando duplamente o núcleo Cultural – por um lado, precisam difundir as informações, por outro lado, precisam constantemente repetí-las para aqueles atores que não conseguem acompanhar o fluxo, ou que não desejam acompanhá-lo da maneira como é proposta (online).

Percebemos que alguns fundadores se revezam em seus papéis e participam de diferentes núcleos simultaneamente; outros preferem se restringir a um único núcleo, concentrando seus esforços. Vimos que o fundador mais sênior tem a tendência de participar de atividades com viés mais político, sendo ele próprio uma pessoa com essa vocação do “agir político”, no sentido de saber ouvir e articular os diferentes interesses

que convergem ali, mesmo com atores “repudiados” pelos demais fundadores ou residentes, como é o caso das grandes incorporadoras/construtoras que se aproximam do VF na tentativa de usar sua imagem para promover a “revitalização” da área geográfica às custas da expulsão dos moradores incapazes de arcar com a elevação do valor dos imóveis e aluguéis daí decorrente. Perambular por mais de um núcleo exige um esforço comunicacional por parte do perambulante: ele precisa informar suas ações para os demais integrantes de cada núcleo, para que os processos estejam claros e tenham continuidade descentralizada, isto é, sem necessitar do acompanhamento do perambulante. Vimos que isso não ocorre de forma sistemática: às vezes é comunicado, às vezes não, ação que pode gerar conflitos, como no caso de um agendamento duplicado de evento em uma mesma data que ocorreu em 2016. O perambulante abriu uma data para um ator externo, sem confirmar com o núcleo Cultural que, por sua vez, já havia cedido a data para outro evento.

Da observação especificamente da produção do Simultaneidade captamos alguns insights: 1) existe uma liderança na produção; não necessariamente uma centralização, apenas uma liderança no sentido de alguém que puxa ou encabeça um processo – nesse caso, três pessoas lideraram a criação da programação do evento e outras duas puxaram a produção do Galpão; 2) os residentes são receptivos, porém só mostram maior abertura para falar depois de conhecerem melhor a pessoa com a qual estão interagindo, quem os está observando – o que condiz com o tipo de relação estabelecida em OCs; 3) os processos relacionados à produção de atividades são especialmente ricos, mas apenas observá-los sem deles fazer parte efetivamente não parece fornecer a real dimensão das relações que ali se estabelecem; 4) diferentes residentes com expertises diversas colocam essas expertises ou força braçal à disposição da produção; 5) mesmo assim, a colaboração se dá frequentemente de forma pontual.

Em relação a esse último ponto, também duas integrantes da ACVF comentaram, durante esse período inicial, que *“as pessoas não parecem prontas para a colaboração ainda”* (ver Diário de Observação p.7 no Apêndice), que ela acontece em experiências pontuais somente. Além disso, a colaboração é usada muito *“no discurso”*, daqueles que procuram a ACFV para ocupar os espaços da casa com eventos e atividades: os atores externos querem produzir suas atividades no VF embasados em um discurso colaborativo, porém não oferecem efetivamente colaborar – querem utilizar o

espaço sem qualquer tipo de criação conjunta. A ACFV faz várias contrapropostas colaborativas para o uso dos espaços e percebem que as pessoas estavam realmente se apropriando de um discurso vazio para ocupar o lugar sem pagar (ver Diário de Observação p.9 no Apêndice).

Notando um pouco de desconfiança em alguns residentes, decidimos usar uma abordagem mais interventora e oferecemos uma expertise nossa, do design gráfico, como ajuda na produção: oferecemos pintar *letterings* nas novas placas de sinalização do Vila, serviço executado no Galpão em dois pedaços de tarde. A partir dessa intervenção, percebemos que se abriu um novo patamar de interação com o território: estávamos finalmente dentro dele. Nessas tardes de observação coletamos outros três comentários relevantes, de três residentes diferentes:

- Um designer autônomo, tem seu escritório no VF mas trabalha mais em casa. Mantém o escritório por causa da boa reputação que o Vila traz para seu negócio, para ter um local para reuniões, e pela divulgação via site do VF que chega em sua empresa. Além disso, aprende muito na troca com outros residentes e reconhece a importância do trabalho da ACFV para divulgar todos residentes. (ver Diário de Observação p.10-11 no Apêndice)
- Um artista, chegado há pouco tempo, acha importantes as trocas que ocorrem entre os residentes, quando estes se cruzam. (ver Diário de Observação p.11 no Apêndice)
- Um ator de teatro diz que muitas ideias surgem das conversas informais entre os residentes; e que gostaria de ver mais processos colaborativos na casa, que ainda não existem, pois a ACFV *"ainda está se acostumando a lidar com a fauna daqui"* (GALEGO, Entrevista exploratória, dezembro 2015)

O segundo evento observado foi o *Randevu*, uma grande festa com temática burlesca e erótica realizada por um residente do Vila, o Caixa de Elefante. O terceiro foi um *Junção Makers*, feira de produtores, designers e estilistas independentes e/ou locais que é organizada e produzida pelo Galpão Makers (aqui aparece uma linha transversal colaborativa entre as duas CCs Galpão Makers e Vila Flores). E o último apenas observado foi uma atividade que a ZIS Poa (Zona de Inovação Sustentável) – iniciativa iniciada no e relacionada com o PV – organizou.

Podemos resumir os insights que da observação desses eventos vieram: 1) de fato, só entram na programação da casa as atividades alinhadas com o seu discurso; 2) Se em 2013 o público que frequentava o VF era nichado e reduzido, hoje ele é completamente diversificado e volumoso, o que significa que o discurso produzido pelo VF tem sido difundido por um número cada vez maior de sujeitos, contribuindo para a criação do discurso do movimento das CCs, algo que ficou nítido com a crescente procura midiática pelas CCs que se deu na segunda metade do ano; 3) o crescimento do público, junto com os comentários que escutamos vindos dele durante os eventos, nos leva a crer que o discurso que é difundido pelo Vila Flores produz efeitos que ultrapassam seu nível simbólico e chegam na prática – mais pessoas consumindo consciente (nos Junção Makers), mais pessoas aderindo a práticas sustentáveis (procurando orgânicos, comprando composteiras, trazendo seus próprios copos, etc.), entre outros comportamentos.

Surgiu, no final de agosto, uma oportunidade para participarmos mais profundamente dessas relações colaborativas, e não somente no Vila mas unindo VF, TL e PV. Uma das reuniões semanais do TransLab, onde estávamos observando, foi dedicada a um assunto extra-pauta interna da casa (Figura 16). Os membros gestores do Lab convidaram os fundadores do VF para debater um projeto político-urbanista, chamado de Master Plan 4D, restrito à área da cidade conhecida como o 4º Distrito, onde o Vila se localiza. Os atores ali presentes queriam entender até que ponto esse projeto os afetava e afetava a rede das CCs e como o movimento poderia se posicionar frente a essa agenda política. O VF demonstrava maior articulação política, maior disposição para ouvir os diversos atores envolvidos – em parte por terem participado de reuniões embrionárias do projeto em questão – e maior inclinação para discutir o projeto e seus objetivos a fundo, enquanto o TL demonstrava a preocupação prática de saber como esse projeto afeta o TL diretamente e por qual motivo seus possíveis benefícios estariam restritos apenas a uma área da qual não fazem parte. Surgiu dessa reunião a ideia das duas casas, mais o PV, organizarem um seminário para o qual convocariam os candidatos políticos (lembrando que o momento era de eleições), os criadores do projeto e todos atores do ecossistema do 4º Distrito (instituições, ONGS, movimentos, coletivos, etc.) e das CCs com interesse direto na discussão de tal projeto. O grande grupo se dividiu em 4 frentes de trabalho responsáveis por dar conta dos detalhes necessários para fazer tal evento acontecer em um curto período de tempo.

Na prática, não se viu quase nada de resultado das frentes de trabalho, apenas alguns emails foram trocados com morosidade, para definir o nome do evento e o texto do convite que seria feito a todos interessados. Diante da ineficácia da estrutura criada inicialmente, organicamente um pequeno grupo se organizou para dar conta de cocriar e produzir o evento, liderado por Luiza e Karine da ACVF, com nossa participação.

Figura 16: Reunião sobre Master Plan 4D com Vila Flores no TransLab



Fonte: acervo TransLab

O processo de cocriação e coprodução do evento, se mostrou uma fonte rica de observação, como esperado. Entendemos a dimensão da cumplicidade que está presente na colaboração: é uma entrega, uma confiança, um “confio na tua capacidade”, “sei que você vai cumprir com as tarefas necessárias” e “quero estar aqui com você” implícitos na ação. Entendemos, aqui e em outros momentos do percurso, que a colaboração em projetos e atividades que fogem do escopo usual das iniciativas empresariais que ocupam as casas, precisam estar alinhadas com as crenças e valores pessoais dos atores da rede, mais do que das iniciativas, caso contrário, eles dificilmente se envolvem colaborativamente no processo. Vimos que, mesmo no âmbito das Casas Colaborativas, a colaboração é um desafio: ela parte de uma postura subjetiva relacionada a valores pessoais, só que esses valores pessoais reverberam em toda rede, uma vez que a rede é composta justamente da relação entre subjetividades que coemergem, que se afectam, naquele território. Dessa forma, uma postura crítica e protecionista (de recalque) de um fundador diante da não inclusão de sua casa no projeto político-urbanista, parece ter desmotivado a participação mais efetiva do TransLab no processo de cocriação do evento – sua postura, aliada a sua posição na rede (sendo um fundador e uma referência), podem ter reverberado no território, que

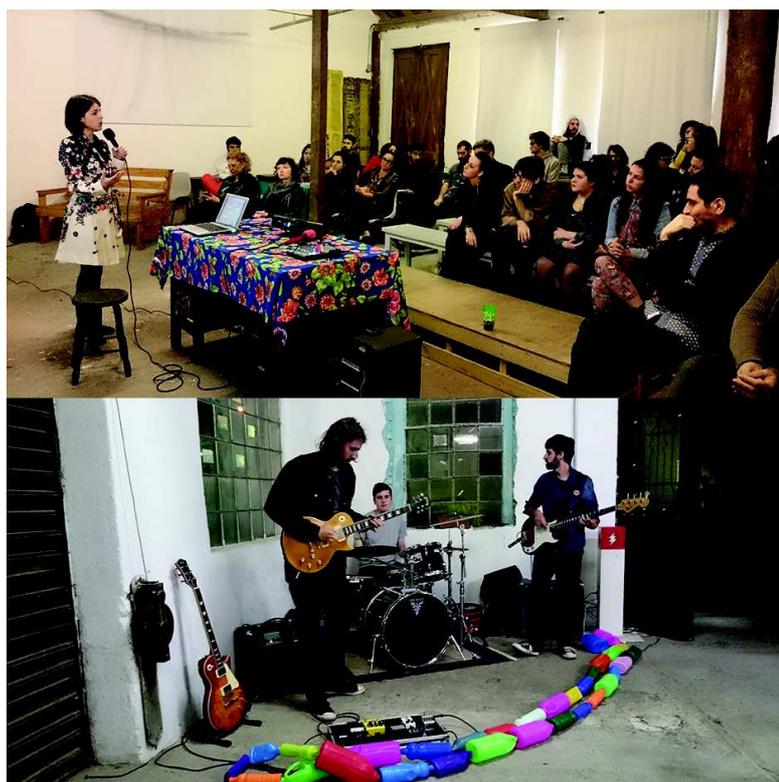
se fechou à colaboração. Certamente o tempo reduzido disponível para realizar o seminário também foi um fator, mas, afinal, um laboratório de inovação social não deveria justamente aproveitar uma oportunidade como essa, de articular os mais diversos atores sociais em torno de um projeto que mexe com questões como gentrificação, moradia, inclusão, etc.?

Antes de prosseguirmos para a última produção da trajetória no Vila Flores, gostaríamos de chamar atenção para o argumento que criamos, de que as CCs podem agir como plataformas de inovação social, usando o exemplo desse evento. Posteriormente à realização do seminário, o VF continuou organizando e participando de encontros e atividades decorrentes do seminário, articulando ONGs, movimentos e demais atores sociais, que, juntos, cocriaram uma série de sugestões e adendos ao Master Plan 4D, para que o projeto pudesse efetivamente contemplar as necessidades reais dos atores daquele território geográfico – e não somente os interesses político-partidários e econômicos que estavam por trás. O Vila Flores foi uma peça chave dessa articulação e, se não fosse pelo seu “agir político” e pelo seu desejo genuíno de trabalhar com aquela rede heterogênea de atores, dificilmente teriam tido a receptividade que tiveram, por parte dos projetistas do Master Plan, dos adendos propostos. Em uma conversa, Karine refletiu sobre o papel, configurado a partir desse evento, que o Vila Flores passou a ter no território da cidade, de um local de conversa, de reflexão e de construção de cultura cidadã.

O último evento usado em nossa cartografia foi o Sementes Urbanas, organizado pelo SeedingLab da Unisinos em parceria com a ACVF (Figura 17). Por diversos motivos, nos vimos encabeçando a organização e a produção do evento, o que nos trouxe uma perspectiva nova, que ainda não havíamos experimentado no território e que foi fundamental para a construção de nosso Seeding. Percebemos a importância e o perigo das lideranças em processos colaborativos de gestão e de produção. A impossibilidade das duas lideranças do núcleo Cultural (Karine e Luiza) estarem presentes naquele momento forçava, naturalmente, o aparecimento de duas outras “lideranças” (Tatiana e Marcela) para substituí-las. O que não ocorreu. Tatiana e Marcela não conseguiram cobrir a ausência de Luiza e Karine, demorando em responder as dúvidas, não explicando os processos e não interagindo no Google Doc criado para concentrar os detalhes da organização e produção do evento. Isso se deu por dois fatores: 1) essas duas pessoas já desempenhavam suas tarefas na ACVF – Tatiana era responsável pelo

financeiro e Marcela pelos “assuntos gerais” e, na ausência de Karine e Luiza, elas precisaram assumir tarefas extras; 2) Karine e Luiza desempenham essa função desde 2013, dentro daquele modelo mais centralizado já mencionado anteriormente. Nesse período já estávamos habitando o TransLab, lembramos que, lá, eles estimulam as lideranças rotativas e vimos que essa seria uma boa solução para o problema do Vila Flores. As mesmas duas pessoas desempenhando há três anos a mesma função despertam o lado prejudicial da liderança, isto é, quando de determinados atores o sistema depende para realizar seus processos. Um território colaborativo não deveria depender de nenhum ator, uma vez que isso verticaliza processos que precisariam ser horizontais. Mais aconselhável, para o VF, seria promover rotatividade nas lideranças de seus núcleos, entre os diversos residentes.

Figura 17: Dois momentos do evento cocriado, Sementes Urbanas – Out/2016



Fonte: registro da autora

Ao final do período total de observação participante no Vila Flores coletamos as seguintes percepções e insights:

- Liderança é importante para puxar processos, para articulá-los com os demais atores, não para centralizá-los. A dificuldade está no equilíbrio da função e uma das soluções pode estar na liderança rotativa;
- Processos colaborativos precisam ser estimulados, uma vez que a colaboração não é dada *a priori*, ela depende da vocação do sujeito (inclinação natural para “trabalhar com”) e/ou dele se identificar na tarefa a ser realizada. Colaboração requer confiança e cumplicidade;
- Espaços grandes requerem um cuidado especial com a comunicação interna, com os processos comunicacionais do sistema;
- Os atores precisam se conhecer para demonstrarem mais abertura e disponibilidade para interação e troca (ainda mais para colaborar);
- O propósito da CC baliza suas ações, e serve para fazer a curadoria das atividades e projetos que são recebidos ou desenvolvidos no território;
- O “agir político” é importante para a articulação de uma rede heterogênea, ainda mais quando composta por atores cujos valores estão em alguma divergência com aqueles do território;
- Quando articulados em sintonia com o propósito da CC (ainda mais com apoio do “agir político”), os projetos e atividades da CC têm um potencial real de desencadear inovação social.

Na metade do período de observação do Vila Flores vimos que não conseguiríamos coletar/produzir todos insumos necessários para responder aos nossos eixos atencionais e necessidades projetuais do Seeding, então, por esse motivo, incluímos em nossa cartografia as entrevistas com os residentes de cada casa – uma vez que a dificuldade foi a mesma em cada território. Trazemos aqui mais alguns pontos relevantes resultantes das entrevistas realizadas no Vila.

A primeira constatação, quando comparadas as três entrevistas, mostra o alinhamento dos discursos dos entrevistados quanto ao que o Vila Flores é, e qual seu propósito. Alguns pontos variam em função da bagagem de cada um: Lucas tem maior inclinação a interpretar os processos do Vila Flores de acordo com sua experiência passada; Laura usa termos e enxerga problemas relacionados às suas áreas de expertise; e Luiza, estando há mais tempo envolta nos processos da casa, fala com a segurança de quem cocriou ou estabeleceu boa parte deles. Para todos, o VF é um

centro cultural e, também, uma CC. Para todos, o “espaço” é uma constante, “espaço de práticas colaborativas”, espaço de trocas, um “espaço enorme”, ou seja, é uma dimensão não somente física, de delimitação espacial.

Luiza, uma das fundadoras e gestoras da ACVF e nossa entrevistada, entrou no mestrado em Design da Unisinos em 2016 e, por isso, já tem sua fala embebida dos conceitos e termos pertencentes ao universo de nossa pesquisa. Ela se enxerga como uma “catalisadora”, uma “articuladora” no Vila Flores, alguém que dá início a processos para que eles aconteçam, articulando os diversos atores do território em projetos e atividades. Nos interessa esse olhar, pois ele é uma confirmação externa de uma necessidade que vínhamos detectando, isto é, que as CCs teriam proveito com a presença de um designer estratégico, capaz de iniciar e articular projetos e também de consolidar processos. Outro insumo importante surge quando ela expressa sua visão que se aproxima da solução “híbrida” de Gustavo (TransLab):

“O que eu não acho é que é colaborativo all the time. Eu acho que não é o tempo inteiro, existem processo ali, que são mais verticais, não sou contra isso. Eu acho que pra algumas etapas avançarem precisa, sim, de uma certa hierarquia, de um processo mais fechado. Em alguns momentos tu precisa de um processo super aberto, né, em que todo mundo vai colaborar, vai, vai colocar seus insumos ali.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

“A gente acreditava nesse híbrido. Mas é um híbrido importante. Ele é difícil, porque, às vezes, contamina o outro. Mas tu tem espaços particulares, ou privados... e tu tem ambientes que são zonas abertas de colaboração e de seus próprios conteúdos, projetos também, eles circulam nessas zonas e é... interessante deixar eles abertos pra isso, porque a tendência é eles irem se fechando.” (GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016)

A partir de nossa observação e dos inputs de ambos Luiza e Gustavo, vemos que uma solução híbrida, isto é, que misture processos abertos e processos fechados, modelos horizontais com pontos de verticalidade, espaços públicos e espaços privados, pode ser ideal para uma organização como a CC. Ainda dentro desse híbrido, vemos que um espaço de convívio compartilhado por todos residentes (principalmente residentes, mas que pode ser aberto aos demais atores), em contraposição aos espaços fechados que cada iniciativa ocupa, é de grande importância nesses territórios. Luiza nos traz uma confirmação dessa importância, dizendo que é na interação e no espaço aglutinador onde ela acontece, que surgem as oportunidades mais ricas de crescimento:

“não tem um espaço aglutinador, no sentido de, ah, não tem uma cozinha, onde todo mundo se encontra. Ele é um espaço de 1400 m²! Enfim... Então, é, quando se realiza uma atividade em conjunto, aí, nessa interação, a gente vai crescendo.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

Em relação à liderança, novamente vemos uma aproximação – do discurso e da prática – entre VF e TL – que entendem existir a necessidade de pessoas que, como diz Luiza, *“puxem processos”*, que exerçam esse papel de liderança sem que isso signifique centralidade ou fechamento.

“sempre tem umas lideranças. Sempre tem. Tem pessoas que – é perfil! Então, estão surgindo outras lideranças que eu não tô dizendo que são pessoas autoritárias, mas que tão puxando processos. E eu acho isso ótimo.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

“Não tem representantes claros dos núcleos. Tipo assim, ele é o líder do núcleo e ele responde. (...) Tem as pessoas que, em determinados momentos, assumiram o referencial formalmente. (...) Mas eu digo dos núcleos eles têm uma figura de, de, de referência, é mais uma figura de referência, que funciona como uma liderança, mas uma liderança muito permeável.” (GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016)

Mesmo assim, existe um certo distanciamento entre o discurso e a prática, pois no dia a dia vemos muitos processos caírem na mão dos mesmos atores, às vezes por omissão ou falta de iniciativa dos demais, às vezes por falta de clareza nos processos e outras vezes por uma tendência mais centralizadora do ator na liderança.

Chama a atenção, nas entrevistas, o alinhamento entre o que acreditam ser o propósito do Vila Flores e o que vêem como resultado das atividades e projetos ali desenvolvidos. Os entrevistados enxergam o VF como um espaço com propósito de apresentar e fomentar práticas alternativas e colaborativas – de vida, de relacionamento, de fazer negócio, por exemplo.

“... um espaço de transformação. Ém.. um espaço em que as pessoas pudessem entrar e vissem a.. possibilidade de um mundo diferente. Em que, práticas inovadoras, práticas alternativas estivessem sendo realizadas nesse ambiente.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

“Acho que o Vila Flores tem uma vontade... de, de agregar, né, de-de ser um guarda-chuva... e possibilitar esses encontros e esses cruzamentos.” (LUCAS, Entrevista, outubro 2016)

“Bah, é tanta – cada pessoa, que tu pergunta aqui dentro, fala uma coisa, mas meio que converge, de uma forma, pra uma mesma coisa (...) de ver o mundo de uma outra forma,

né. De ver as relações pessoais, as relações econômicas de uma outra forma. (...) as pessoas que vêm trabalhar aqui e tal já, dificilmente, conseguiriam se adaptar àquele mercado tradicional, né, de novo, e tal. Então, eu acho que é isso, assim. A gente fala em muitas, muitos propósitos, né? Propósito de ajudar a desenvolver a cidade. Propósito ã, de consumo consciente, enfim. Mas acho que tudo converge pra isso, assim, né, para essas novas relações, ã, enfim, pessoais, de consumo, enfim.” (LAURA, Entrevista, outubro 2016)

Como resultado das atividades e projetos que acontecem no Vila, ações estas que carregam o propósito da CC, as respostas vão de “efeito transformador” nas pessoas a “ser uma semente” de inspiração, mais forte ou mais fraca, para a vida de quem passa por ali.

Quisemos entender até que ponto o propósito influencia os movimentos da CC, então perguntamos a dois perfis de entrevistados – o fundador e o mais antigo – o que acreditavam ser o “fio condutor” das suas respectivas casas, em momentos de estremecimento do território. Ambos, no Vila Flores, deram respostas que nos levaram de volta ao propósito, justamente: Luiza disse que o fio condutor são as pessoas que carregam o “DNA do Vila”, sendo elas as responsáveis por manter o Vila dentro de sua visão; Lucas disse que é a “afinação interna”, o alinhamento da cultura interna, que vai conduzir a casa em momentos críticos, mantendo sua identidade.

De acordo com Luiza, a formação dos novos núcleos serve para aproveitar o interesse dos atores do VF, para que eles possam contribuir com a gestão das diferentes áreas de acordo com suas expertises ou vontades. Essa gestão descentralizada dá autonomia para os atores e pode se apresentar como uma oportunidade para aqueles que querem desenvolver suas potencialidades. Diego (PV) se diz um “provocador” da rede, para que seus atores enxerguem as tarefas a serem feitas como oportunidades: ou para construir um portfólio ou para, quem sabe, captar algum recurso financeiro delas. A aproximação entre os dois fundadores se dá nessa mudança de perspectiva, de enxergar “oportunidades” de autonomia e não pesadas obrigações da CC.

Existe uma relação entre tamanho/dimensão e horizontalidade/colaboração nas CCs, que ficou clara ao observarmos os diferentes territórios. Uma CC cujas dimensões físicas são grandiosas, como é o caso do Vila Flores, requer maior verticalização e sistematização de seus processos; fluxos e papéis precisam estar mais definidos, incluindo as dinâmicas que favorecem a horizontalidade como, por exemplo, o estabelecimento de lideranças rotativas para os núcleos de gestão. Da mesma forma,

quanto maior a CC, mais esforço é necessário para promover instâncias de colaboração entre os atores do território e, nesses momentos, ter um espaço de convívio, o “*espaço aglutinador*” que Luiza menciona, é vantajoso. Essa é uma característica das OCs manzinianas, que dependem dos estreitos laços de confiança formados em cada território, que existe também no âmbito das CCs.

Parte da construção dessas relações começa na recepção dos atores que passam a compor o território, quer seja como um ator permanente ou esporádico. Essa questão diz respeito também à abertura da CC. Tanto o VF quanto o TL se preocupam com essa questão, embora nenhum tenha ainda consolidado um processo de acolhimento:

“O que eu acho que ainda não tem, e que é muito ruim, a gente não tem um ritual de acolhimento das pessoas. (...) Mas acho que o correto seria assim... Tu desenhar uma coisa assim, ‘tu chegou, então agora tu vai ter um reunião, um encontro com a galera, a gente vai tirar uma foto tua, pra mostrar pra as pessoas...’ te pegar pela mão e dizer assim, ‘Vamos em todos os espaços agora, que eu vou te apresentar pra todo mundo’. Mas a gente não tem braço pra isso, assim.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

“Não tem [material de boas-vindas/ pessoa que receba]. Está sendo criado. Já teve coisinhas assim, tipo postais, breves... Tem um mural aqui, que é muito bom. É um mural de boas-vindas. Foi pensado para isso e funciona.” (GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016)

Justamente na questão do acolhimento, o Paralelo Vivo mostrou algumas práticas mais estabelecidas, pois entregava, na chegada de cada ator novo, um breve manual com informações e instruções da casa e outro documento com a apresentação do PV, além de chamar o entrante para a próxima reunião semanal. Isso não chega a constituir um processo – uma vez que outras ações de recepção não eram feitas –, mas começa a estabelecê-lo.

Os três entrevistados do VF têm opiniões diferentes em relação à comunicação interna da CC, o que nos trouxe o entendimento de que ela depende em grande parte do interesse do ator do território em se manter atualizado e informado, ou seja, é menos uma questão da difusão da informação quanto de sua infusão. O convívio próximo favorece a difusão e a infusão da informação, também por isso são fundamentais as reuniões periódicas e os momentos de confraternização, além de uma sinalização adequada, que consiga comunicar. No Vila, os canais de comunicação não estão bem organizados, uma vez que não existe um grupo de emails que distribua as mensagens para todos nele inscritos (estilo googlegroups), nem um registro de reuniões (atas) ou de atividades (portfólio), ou tampouco um repositório online de documentos

próprio da casa. O que tem é uma lista de emails que fica com a ACVF; um grupo fechado no Facebook e um grupo no WhatsApp e acaba que, pela quantidade de pessoas e de informações, todos canais saturam rapidamente.

O conceito de “colaboração” – o que é “colaborar” – para todos, em todas casas, é difícil de exprimir. Em geral, existe um entendimento que colaboração é algum tipo de “troca”, às vezes de conhecimento, às vezes de favores, e menos vezes é percebido como um processo efetivo de colaboração (*cum+laboro*) de cocriação.

“Acho que tem muito a ver com coisa de abrir conhecimento, sabe? (...) da gente mudar um pouquinho a nossa percepção, assim, de mercado, de relações, de, tipo, ‘a gente precisa ganhar’. De que, sabe, ‘é concorrência’. Eu acho que tem a ver com a gente saber que... que todo mundo ganha muito mais se a gente fizer o bem de todo mundo, sabe? Se a gente- que a gente não sabe de tudo ãh... e que.. que se a gente tiver essa troca, se eu puder dizer o que eu sei, se puder entregar o que eu sei, fazer o que eu sei pelas pessoas, e elas fizerem a mesma coisa, esta é uma soma. (LAURA, Entrevista, outubro 2016, grifo nosso)

“... é tentar entender/enxergar o trabalho de quem tá perto... e de quem tá disposto a trocar essa informação, esse conhecimento. Acho que colaborar não é só uma coisa física, de troca, e onde tá envolvido dinheiro e serviço. Acho que mais... Acho que mais... o mais bacana é a troca do conhecimento.” (LUCAS, Entrevista, outubro 2016, grifo nosso)

“... fico me perguntando: qual a diferença de colaboração e ajuda? Pra mim, primeiro que, colaboração é uma via de mão dupla. Mas, não necessariamente, ela vai ser direta. Ela pode ser triangulada. Eu posso colaborar contigo, tu colabora com fulano e fulano colabora comigo, né. E... e, e é, e tá relacionado com todo o processo e não só, assim ó, colaboração no sentido de cocriação da ideia. Mas é de todo o ciclo. Em que, o -ã- desde o pensar, do produzir, do botar em prática, prototipar... Tá tudo ali, até o ponto que tu não consegue mais ver a autoria das coisas.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

E, dentro dessas percepções do que é colaboração, todos dizem colaborar, contribuir, com o que sabem fazer, com suas expertises e o conhecimento que possuem.

Em relação ao modelo de gestão da casa, com exceção de Laura, que havia chegado a pouco tempo no Vila, os outros dois reconheceram que a casa estava passando por um momento de transição, com a descentralização de processos e tarefas e a criação de núcleos de gestão liderados pelos residentes, ou seja, com o crescimento da participação dos residentes na gestão de áreas específicas, como vemos abaixo na fala de Lucas. O fato de Laura não estar ciente de uma mudança tão significativa se deve a dois fatores extras, além do fato de sua recente chegada: 1) o processo da

comunicação interna é falho, com uma saturação de informações pulverizadas em muitos canais e pouca interação pessoal por falta de espaços de convívio e atividades coletivas; 2) uma lacuna na disponibilidade da própria Laura em participar das reuniões nas quais tais movimentos foram iniciados.

“... a gestão tá tentando diluir mais, dividir mais, as responsabilidades e as tarefas (...) E aí isso vai trazer algumas outras mudanças, né, que é o que a gente tá, tá discutindo aqui. Por exemplo, um projeto pra entrar aqui, não vai mais ser vertical. Tipo (...) um evento que venha acontecer aqui dentro, que seja passado pra a associação, e pros residentes, pra quem faz parte da associação, pra que a gente concorde ou não, e isso se- aconteça né. Então, a gente tá tentando deixar a coisa horizontal.” (LUCAS, Entrevista, outubro 2016)

Como já dissemos anteriormente, o Vila tem sua gestão mais centralizada na ACVF e na presença dos proprietários do imóvel como parte da Associação Cultural, justamente o que essa mudança na gestão deseja romper, dando mais autonomia (“empoderando”) para os demais atores do território. Observamos aqui a manifestação constante de dois devires em negociação: o devir sistema autopoietico CC, ainda não consolidado e em processo de cocriação; e o devir centro cultural coworking que, pela dimensão física do espaço e as consequências que disso decorrem, paira como uma possibilidade. Em outras palavras, o VF ainda possui espaços desocupados, em seu complexo imobiliário, o que significa que, em algum momento, aquele território será habitado por ainda mais sujeitos. Mais sujeitos, mais demandas, mais informações, mais saturação, mais conciliações e, com alguma probabilidade, mais centralidade em processos, manifestando, assim, o devir-coworking. E essa é uma preocupação manifesta por Luiza, em sua entrevista:

“[Seria uma] Mudança significativa... Primeiro se os processos ficassem cada vez mais engessados em função da quantidade de gente, por que a tendência é a gente liberar o outro prédio. Tá tudo meio que se encaminhando pra que, em breve, isso aconteça. Tem se falado mais nisso, a liberação do São Carlos. Então, engessar a coisa e deixar de ser colaborativo, porque não vai ter como. Porque, daí, tu tá numa escala gigante...”

Trajetos 3: TransLab

O TransLab foi outro território com o qual uma aproximação afetiva havia tido início previamente à pesquisa estruturada. Estivemos em um dos eventos da casa, em

janeiro de 2015, e convivemos com um de seus fundadores, Fabricio, em sala de aula, o que nos fez escutar eventuais histórias e comentários relativos a aspectos diversos do Lab. Porém, de forma alguma tais aproximações se constituíam em insumos de pesquisa. Essa relação era apenas casual e não atenta, o que nos leva a dizer que esse território nos era completamente desconhecido no âmbito investigativo. Ao todo o período de observação no TL incluiu: três Ecosystemas (reunião-confraternização), seis reuniões semanais, um mutirão e alguns eventos de confraternização ou de diferentes linhas de trabalho.

Com o intuito de fazer nele uma varredura prévia, participamos, em dezembro de 2015, da reunião comemorativa de encerramento de ano do TL. Periodicamente a casa organiza uma reunião que chamam de "Ecosystema", para todos os atores permanentes (membros residentes ou membros gestores) da casa e também para convidados (atores esporádicos ou somente atores externos mesmo). Aquele foi um Ecosystema especial, pelo final de ano – momento de celebração – e pelo lançamento de uma ferramenta de construção de rede do próprio TransLab com objetivo de "*atomizar as relações entre a gente*" (ver o Diário de Observação p.14 no Apêndice), desenvolvida por meio de edital. Naquela reunião percebemos uma postura diferenciada em comparação com o Vila: o TransLab é mais sério, mas cerimonioso em suas dinâmicas.

Dessa reunião-confraternização de Ecosystema não vieram muitos insumos, mas tivemos a sorte de estarmos ali em um momento interessante do território, pois recém haviam implementado o "CoLab" (Figura 18), um espaço de trabalho compartilhado com estrutura semelhante aos *coworkings* (os profissionais alugam uma cadeira em uma mesa coletiva, dentro de uma sala com infraestrutura pronta), fato que forçou uma reestruturação significativa da casa. Não só em seus espaços físicos, como também nas dinâmicas de suas reuniões, de seus núcleos de gestão e do próprio Ecosystema, que passaria a ser organizado por "*slots*" com inscrições, isto é, espaços na programação da reunião os quais os membros reservariam para trazer assuntos ou novidades para a rede. Para o TL, tudo é teste. A prática empírica, para eles, é o que define a natureza de um laboratório cidadão, constituindo um discurso repetido inúmeras vezes por todos membros gestores – "tem que testar, laboratório é isso". Dessa forma, também o Ecosystema é visto como um espaço de teste, assumindo diferentes formatos e organizações ao longo do tempo, conforme surgem desejos e necessidades. Em sua

entrevista, Gustavo manifesta um desejo de transformar o Ecosistema em um espaço de aprendizado, de “aula”, como ele diz, o que já aponta para um possível devir desse espaço de relações.

Figura 18: Post de Facebook anunciando vaga no CoLab, com foto do espaço



Fonte: *fanpage* do TransLab no Facebook

A partir da segunda metade de 2016 estivemos mais próximos desse território, acompanhando as reuniões semanais de gestão. Nesse período ficou nítida a maturidade do modelo adotado pelo TransLab: já está estabelecida internamente a cultura da reunião semanal (Figura 19), o processo de apontamento e acompanhamento de ata, o discurso interno sobre o que é o TransLab e qual seu funcionamento geral. Além disso, essa maturidade também está refletida no aprofundamento crítico de certas discussões, embasadas na experiência do “laboratório” (TransLab como espaço de testes) e suas práticas. Mesmo assim, existem algumas dificuldades também significativas: um residente novo, que completava, em julho de 2016, dois meses de casa, disse não entender como funciona o núcleo Financeiro, mesmo depois desses meses ali (ver Diário de Observação, p.45, no Apêndice). Ou seja, existe uma dificuldade na comunicação interna do TL, algo que apareceu em mais de uma instância durante a essa trajetória e que é uma dificuldade em comum com o Vila Flores. A inexistência de uma sinalização interna, em ambas casas, é um indicativo dessa falha. Sem sinalização, alguns processos que poderiam ser introjetados na cultura da casa não ganham força, pois os membros não sabem o que fazer em determinadas situações e dependem que a informação venha de outros

membros. É um exemplo desse ponto: na geladeira existe um cartaz feito à mão com as instruções do que os membros devem fazer para deixar ali seus alimentos, porém, logo ao lado, não existe uma sinalização que instrua os atores acerca do que fazer com o lixo – quando tirar, onde colocar, etc. Padronizar essa comunicação interna com uma identidade visual também facilitaria a identificação daquilo que são práticas e processos da casa a serem seguidos por todos.

Figura 19: Reunião semanal com membros gestores do TransLab



Fonte: Rodrigo de Andrade

Durante nossa observação identificamos poucas situações nas quais a comunicação interna – sob responsabilidade do núcleo de difusão – não funcionava a contento. Quando falhava, parte do motivo se deveu a um não-protagonismo do próprio núcleo em sua função; parte se deve a um excesso de informações diárias nos canais de comunicação (principalmente via WhatsApp), característica comum a todas CCs observadas; e parte é justificada pela omissão dos membros em se manterem atentos aos andamentos. Esse terceiro motivo também foi mencionado pela Daniela, do Paralelo Vivo, mas, ao contrário de apontar para o residente que não “vai atrás” da informação, ela criticou como as informações são usualmente passadas, com pouco apelo e de forma pouco convidativa e lúdica. O ponto forte do TL em relação a sua comunicação interna está na proximidade dos seus atores: são diversos momentos de convívio, de confraternização e de projeção coletiva (Figura 20) e, nesses momentos, a informação está constantemente circulando, fazendo com que os atores da rede se atualizem sobre os movimentos do território. Uma coisa não exclui a necessidade da

outra, evidentemente: o fato dos momentos presenciais serem plurais não exclui a necessidade de processos comunicacionais mais formalizados.

Figura 20: “Papazinho” – almoço coletivo com membros do TransLab – Out/2016



Fonte: Registro da autora

No final de julho entrou na pauta da reunião semanal o estabelecimento de lideranças por tarefa a ser executada, pois o grupo percebe a carência de lideranças para que tarefas sejam levadas adiante – mesma percepção que tivemos em outros territórios e expressada por Luiza em sua entrevista. Lideranças são imprescindíveis, mesmo em processos horizontais colaborativos – é o “híbrido” mencionado por Luiza. Outro ponto que desestabiliza os processos, segundo comentário de um residente (ver Diário de Observação, p.57, no Apêndice), é a perda da sistematização devido à entrada de novas pessoas na rede, novos residentes que, como descobrimos mais tarde, não recebem um treinamento ou qualquer espécie de cartilha ou apresentação da casa, ao nela entrarem. Na reunião de Ecosistema do mês de agosto, essa questão sobre o processo de receber e conduzir as pessoas que querem interagir com o TL foi discutida, porém sem insumos conclusivos ou diretrizes para próximos passos.

Tanto no Ecosistema de agosto como no de setembro, o TransLab recebeu pesquisadores para apresentarem os resultados de seus estudos, ambos vinculados ao tema Living Lab, categoria na qual o TL se encaixa, tendo servido assim de objeto de estudo nas duas pesquisas. Na apresentação de setembro pudemos observar como são recebidos projetos externos, isto é, de atores externos na casa. Dois jovens professores propuseram duas atividades diferentes para o TransLab e dois residentes, recebendo as propostas por perceberem que se alinhavam com o propósito do TL, indicaram dois

possíveis caminhos a serem seguidos, como “próximos passos”: 1) os professores poderiam se tornar membros associados do Lab; e 2) poderiam formar uma linha de trabalho (como chamam projetos recorrentes do TL) com a primeira proposta apresentada. Em separado, Guilherme nos fez um comentário: *“já viu como se forma uma linha de trabalho aqui”*.

Por último, em nosso período de observação, participamos do mutirão para transformar a materioteca em espaço de trabalho para os gestores não-residentes do TransLab. A primeira coisa que chamou a atenção foi a afetividade presente no momento, compondo uma atmosfera de muita camaradagem, respeito e leveza. Decisões eram tomadas na hora por quem estivesse se incumbindo de fazer determinada tarefa, ou então entre os que estivessem ali debatendo alternativas possíveis; as tarefas eram executadas por quem se propusesse a tanto, independente de sua expertise ou profissão. Quando estavam presentes todas as pessoas que haviam se disposto a participar do mutirão, fizeram uma breve roda para passar o objetivo do dia – terminar a reforma –, que não foi alcançado totalmente, tendo faltado uma parte do trabalho que foi executada em um novo mutirão, do qual menos atores participaram.

Ao final do período total de observação participante no TransLab coletamos as seguintes percepções e insights:

- O discurso do Lab é facilmente reproduzido por todos os atores ali presentes, com alguma dificuldade naqueles que estão recém entrando;
- Processos mais consolidados permitem que o território desenvolva o olhar e o pensamento crítico em sua própria direção, avaliando e ajustando o sistema para que ele evolua com o tempo;
- Por mais que alguns processos estejam mais consolidados, outros estão ainda longe dessa realização, como é o caso da comunicação interna;
- Existem diversos momentos de confraternização – periódicos ou frequentes – como o “papazinho” (almoço coletivo), o café-da-manhã coletivo da reunião semanal, o Ecosystema e os mutirões, o que aproxima e reforça as relações entre os atores do território;
- O modelo de gestão por núcleos do TransLab mostra maturidade e responde à necessidade de mesclar (hibridizar) horizontalidade com verticalidade,

colaboração com liderança. Porém, é preciso avaliar quantos e quais núcleos, exatamente, formam um modelo ideal, ali ou em qualquer CC;

- Acontecem diversos momentos de colaboração efetiva, quer seja em mutirões para organizar ou transformar o espaço, ou na organização de atividades e projetos como editais, oficinas ou eventos abertos ao público. Um exemplo de atividade colaborativa é o Espaço Orgânico, uma feira com produtos orgânicos, aberta aos vizinhos e público em geral, que acontece toda quarta-feira na casa.

Assim como no Vila Flores, também no TransLab as entrevistas se fizeram mister para completar a produção cartográfica. Dentro de uma visão mais geral, foi interessante observar o aparecimento natural, em mais de uma entrevista, da noção dos territórios como “plataformas”, o que serviu para fortalecer nossa defesa de que as CCs agem como plataformas de inovação social: Gustavo entende o TransLab como uma *“plataforma de conexões”*; Gabriela diz que o TL *“é essa plataforma que conecta”*; Diego enxerga o Paralelo como um *“catalisador para que outros projetos aconteçam”*.

O discurso do TransLab se mostrou coeso, o que ficou bastante evidente nas entrevistas, pois todos usam termos iguais ou semelhantes, ideias ou noções muito próximas sobre assuntos diretamente ligados ao propósito do Lab. Os conceitos de “rede”, “ecossistema” e “conexões” são trabalhados por mais de um ator. Fabricio, por exemplo, já ministrou workshops sobre projeção em rede e, em sendo ele um fundador do TransLab, ou seja, um referencial, seu discurso tende a impregnar mais no território. Dessa forma, a maturidade observada no TransLab é resultado de uma confluência de fatores: 1) é a CC com maior tempo de vida, tendo começado as discussões sobre a formação de um “laboratório cidadão” muito antes do seu estabelecimento em um espaço físico, na casa da Duplan; 2) a proximidade afectiva dos sujeitos que formam o território se fortalece com os vários momentos de confraternização e colaboração; 3) existem atores especialistas em assuntos ligados aos interesses do Lab, eloquentes em seus discursos, que impregnam e compõem o território; 4) o propósito que propagam é claro, conciso e condiz com suas ações; 5) valores subjetivos de fato compõem os processos comunicacionais da casa, sendo os fundadores os principais difusores de valores nas CCs.

Em relação ao fio condutor que direciona o TransLab em momentos críticos, Gustavo citou os “princípios” do TL e as pessoas que continuam se sentindo “donas” e tocando o Lab adiante; Guilherme disse *“O que manteve a coesão bom é, é o modo de vida do laboratório. É o próprio laboratório vivo.”* E, respondendo a uma condução da entrevista, adicionou *“É o propósito. Eu não queria falar, diretamente, o propósito, porque o que move o propósito são as pessoas.”*

Faz sentido, nesse contexto de uma certa maturidade, que Gustavo mencione tantas vezes, em sua entrevista, o termo *“sistematizar”* – trata-se do próximo passo natural de um sistema com pelo menos parte de seus processos em consolidação.

“Agindo como uma plataforma de conexões, isso é fato. Então isso é curadoria também, que eu me vejo, ele não estar sistematizado que é difícil sistematizar isso”

“...então a predisposição pra escrever, sistematizar, é algo com o que eu acho que eu contribuo. É, aí mais estruturalmente falando. (...) eu acho que dou uma contribuição importante de sistematização conceitual e de sustentação dessa, dessa proposta de laboratório cidadão.”

“...como essa mandala que eu te falei que tô tentando sistematizar, tem um jeito de pensar ela. Eu quero construir uma aula aqui pra isso, né? Um dia. Mas eu acho que sempre teve esse receio, por isso eu falei que curadoria é um desafio porque... se sistematizar demais não.. dá, não é bom também... Engessa, as pessoas não se empoderam.”

(GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016, grifo nosso)

De sua fala podemos captar a importância de estabelecer e fortalecer certos processos mantendo o cuidado para não engessá-los e assim tirar a autonomia dos atores que com eles poderiam interagir. Outro ponto relevante que surgiu somente na entrevista do Gustavo mostra um entendimento diferenciado sobre a colaboração, colocando nela dois lados, um estratégico e um humano:

“É que uma coisa é a colaboração enquanto estratégia, colaboração estratégica. (...) É que eu acho que a gente conseguiu desenvolver alguns mecanismos de gestão colaborativos: isso é colaboração estratégica. Tu pensa a colaboração para que ela aconteça. Com certeza, a gente pensou, então isso faz toda diferença. (...) mas eu acho que, além disso, tem a colaboração [- orgânica] – que ela é mais.. é, orgânica que sem ela, sem essa base, que é a base da comunidade, né? A ideia mais básica de comunidade, que não é que todo mundo se ame não, mas as pessoas suportam tá juntas, inclusive não é bom que elas se amem tanto, vai dar merda. Mas elas conseguem suportar tá juntas, elas se respeitam. (GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016, grifo nosso)

Os dois outros entrevistados, Gabriela e Guilherme, desenvolvem suas percepções sobre colaboração de forma mais elaborada que os entrevistados do VF, deixando mais clara a dimensão de “trabalhar com”, que se observa no dia a dia da casa:

“Colaboração é o engajamento das pessoas num processo atuando de forma par, como se fosse igual. Este é o primeiro nível de colaboração. Igualdade entre as pessoas. Não tem uma hierarquia. E o desenvolvimento acontecer. Né? O projeto acontecer com mais de uma pessoa, eu acho, já é colaboração. Mas não é só é... porque tem a tarefa para acontecer. É o desenvolvimento dela, é o processo criativo junto e a atuação em conjunto. E você contar com o coletivo.” (GUILHERME, Entrevista, outubro, 2016)

“... a gente, primeiro lugar: treinar nosso olhar ou ter um olhar pros outros, então como é que a gente pode chegar juntos a algum lugar, então.. que se fala muito em empatia às vezes eu acho até meio. Ai! Meio canalha trazer isso, mas eu acho que é necessário tu ter o olhar empático, empático sim. E, pra quem vem de um outro universo às vezes é até difícil, é uma barreira que tu vê que a pessoa tá ali lutando, ela ainda não conseguiu ver. E trabalhar, atuar junto. São papéis diversos, mas atuar assim, no dia a dia, de pegar junto (...) de todo mundo fazer um pouco de alguma coisa para concretizar algo que seja junto, sabe?” (GABRIELA, Entrevista, outubro 2016)

De forma um pouco diferente do Vila Flores e do Paralelo Vivo, os três entrevistados do TransLab dizem que colaboram ao participarem dos núcleos de gestão da casa, especificamente, além de contribuírem com suas expertises e com aquilo que se dispõem fazer. Todos descrevem o modelo de gestão da casa de forma muito semelhante, estando composto por cinco núcleos coordenados pelos “membros gestores”. Podemos destacar dois insumos relevantes das falas de Gabriela e Guilherme, em relação aos pontos positivos ou negativos desse modelo:

“O ponto positivo de a gente usar a gestão horizontal, é porque todas as pessoas que fazem parte do laboratório, já tem ideia do que o laboratório é como instituto. Então, é fácil você aprovar alguma coisa que tem a ver com o laboratório, porque todos estão afim. Vamos dizer assim. [Ponto negativo] Manter uma ordem numa gestão horizontal, onde todo mundo tem voz de igual, numa reunião, onde estão todos os membros, é uma coisa complicada. (GUILHERME, Entrevista, outubro 2016)

“Na prática eu percebo mais uma questão individual do que um núcleo em si, definir, sabe? Eu acho que estrutura de núcleos, como estrutura mesmo, não vejo ela funcionar efetivamente. Eu acho que existem pessoas que se identificam com algumas tarefas e que acabam atuando. (...) Esse modelo que a gente tem empodera e ele funciona quando a pessoa passa a ter consciência de que ela pode fazer. Então, existe um nível de desenvolvimento anterior a esse processo de gestão que a gente tem aqui no TransLab que aí talvez até precise ser trabalhado melhor, que é o desenvolvimento/fortalecimento,

dar o acolhimento e segurança para que aquela pessoa sinta que ela pode, vai tomar as decisões, enfim, se sinta, ã, pertencente. (GABRIELA, Entrevista, outubro 2016)

Aqui novamente podemos ver a importância do “acolhimento”, que, em nossa construção, significa receber quem chega no território para habitá-lo como um ator permanente (principalmente) ou um ator esporádico (quando este tiver participação na manutenção do sistema). Receber, direcionar, treinar e acompanhar: empoderar esse sujeito em seu papel de codesigner do sistema.

Finalizamos esse trajeto com a produção relativa à comunicação interna. A maior falha identificada foi em relação à sinalização interna e à inexistência de um material de boas-vindas ou semelhante, pois, como confirmaram Gustavo, Guilherme e Gabriela em suas entrevistas, a comunicação interna funciona com os objetivos que a ela foram dados. Inclusive tivemos a oportunidade de acompanhar pontualmente os canais comunicacionais do TransLab no WhatsApp, via Guilherme, e constatamos a fluidez dos assuntos tratados no canal, que serve para “convocatórias, avisos, necessidades” como explica Gustavo. O TransLab possui como canais de comunicação: um Drive próprio que serve de repositório de documentos dos mais diversos, organizados de acordo com os núcleos de gestão ou com as linhas de trabalho; um grupo de emails; um grupo no WhatsApp para todos membros e um grupo no WhatsApp para os gestores, além de grupos específicos que se formam de acordo com os projetos ou linhas de trabalho. Gabriela aponta a necessidade do Lab trabalhar mais eficientemente os seus registros (de reuniões, de atividades, etc.), de forma a que consigam transformar dados puros em informações que ajudem a direcionar as estratégias do TransLab.

Trajeta 4: Paralelo Vivo

Dos três territórios, o Paralelo Vivo foi o mais receptivo com a nossa presença. Diego trazia uma atitude convidativa à participação, refletida nos demais residentes, de modo que vimos ali uma oportunidade maior de interação. Isso também se deu pois o Paralelo era um dos territórios mais abertos: tinha poucos processos internos estabelecidos, não estava organizado em núcleos gestores e contava com um modelo diferenciado de ator permanente, o “conectado”, que mantinha um certo fluxo de atores novos entrando e saindo do território. Os “conectados” eram residentes que não

ocupavam a casa como escritório regularmente, mas que queriam manter uma conexão com o Paralelo e com as demais iniciativas que dele faziam parte, como uma rede ampla. Mesmo com toda essa não-processualidade, havia uma regularidade, que era a reunião semanal de oportunidades, quando eram mapeadas as – como o nome sugere – oportunidades para a rede, como editais, prêmios e eventos. Essa reunião se desmembrou em duas, bem no momento em que começamos nossa observação, passando a ser uma reunião de oportunidades e uma reunião de movimento, que serviria para manter o território ciente de seus próprios movimentos – entradas, saídas, tarefas a executar, necessidades da casa e de seus residentes, etc.

Durante essa trajetória de observação, participamos de dez reuniões semanais, três reuniões mensais (chamadas de “100%”), três atividades realizadas por residentes e duas produzidas com nossa colaboração, como será visto adiante; participamos do grupo do WhatsApp e do grupo de emails.

Figura 21: Reunião de movimento (primeira parte) – Julho/2016



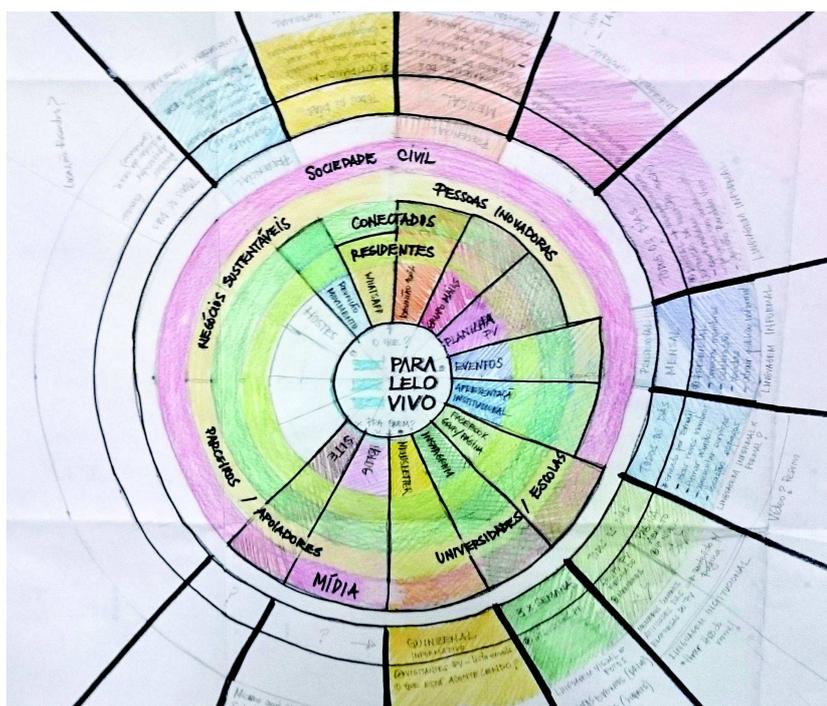
Fonte: registro da autora

Logo na primeira reunião (Figura 21) tivemos a oportunidade de observar a entrada de um novo ator no território, uma empresa de design que estava se “conectando” e vinha com a proposta de trabalhar sua expertise em prol do PV, ou seja, de trabalhar a identidade do Paralelo Vivo. Depois de falar rapidamente sobre a empresa, uma das sócias apresentou a proposta de trabalhar com algumas ferramentas do design para “diagnosticar” o problema de identidade da casa (nisso já pressupondo haver um problema) e construir a nova identidade em um processo dividido em três etapas. No final do mês a empresa começou a colocar em prática essa proposta com

uma dinâmica que ficou confusa (disse que ia fazer mapa de empatia, mas fez um princípio de mapa de atores; não explicou o resultado esperado; não havia uma mediação ou facilitação do processo pela designer responsável) e não pareceu ter construído insumos úteis para a continuidade do trabalho, uma vez que ele foi descontinuado após essa primeira tentativa. Como esse, houveram outros atores, ao longo da observação, que entravam no território com propostas e projetos para a casa e saíam sem tê-los estabelecidos ou mesmo concluídos. A existência de fluxos processuais poderia ter ajudado, recebendo e guiando cada ator no sistema.

Esse período, em meados de 2016, foi muito fértil para o Paralelo, pois muitas pessoas estavam se conectando à rede e buscando a casa para ocupar com suas iniciativas e projetos. Porém, infelizmente, a ausência de processos internos estabelecidos inviabilizou o bom aproveitamento dessa força que estava alimentando o território com ideias, possibilidades e disposição para contribuir. Se houvesse um processo de recepção de iniciativas, com um consequente direcionamento de cada uma para um núcleo ou área de gestão/trabalho de acordo com suas expertises ou vontades, como acontece no TransLab, a chance das iniciativas permanecerem no território aumenta consideravelmente – mesmo depois de perceberem os níveis de exigência (vistos na Figura 10) que uma CC implica. Isto pois, com processos estabelecidos, o caminho a ser trilhado já está estabelecido, não precisa ser criado do zero.

Figura 22: “Mandala” da comunicação, elaborada pelo Paralelo Vivo



Fonte: registro da autora

O primeiro núcleo a ser formado no PV foi o de Comunicação, ainda em julho, pois os residentes identificaram a necessidade tanto de difundir informações internamente de forma organizada (para quem serve cada canal de comunicação – email, WhatsApp, etc.), quanto de comunicar externamente o que o Paralelo e suas iniciativas fazem e conquistam (Figura 22). Um dos canais previstos para a comunicação foi o de “eventos” (ver o Diário de Observações, p.38, no Apêndice). Entendendo que eventos com os residentes são formas eficazes de aproximá-los e fortalecer o território – algo comprovado pelas reuniões de Ecosistema do TransLab, que são momentos de descontração e aproximação, além de aprendizado –, interferimos na trajetória trazendo uma proposta de evento mensal, chamado de Celeblaster. Voltado principalmente para os residentes e conectados, o evento seria um momento de celebração do Paralelo, com comidas e bebidas, uma apresentação de um convidado com algum assunto indiretamente ligado ao propósito da casa (ODS) e uma exposição artística com duração do evento, somente. A primeira edição foi em Agosto (Figura 23), com boa participação dos residentes e uma roda de conversa sobre “apegos e desapegos”. Os próprios residentes que trabalham com comida se responsabilizaram pela alimentação no evento e um parceiro foi chamado para cuidar da cerveja. Após esse evento, notamos uma participação mais ativa dos atores permanentes nas reuniões subsequentes de agosto.

Figura 23: Roda de conversa sobre apego e desapego no Celeblaster de agosto/2016



Fonte: registro da autora

Em setembro alguns problemas começaram a surgir: as duas principais lideranças da casa (na ausência de núcleos gestores para conduzir os processos de forma mais horizontal, acabam surgindo lideranças e centralidades mais verticais) buscavam sair desse papel, deixando uma lacuna em seus lugares; teve início a crise financeira do Paralelo, que não conseguia equilibrar as contas; os atores que eram novos e estavam com energia dois meses antes, agora estavam atarefados com suas próprias iniciativas e com dificuldade de colaborar nos processos do PV; residentes saíram (se “desconectaram”) entre setembro e outubro; e, por fim, a flutuação do número de pessoas circulando na casa era muito grande, isto é, muitos dias com poucas pessoas e poucos dias com muitas pessoas resultava em um espaço predominantemente vazio. Atribuímos a esse quadro geral o resultado fraco da edição de setembro do Celeblaster, que teve os residentes responsáveis pela alimentação desistindo da participação no mesmo dia, além de poucos participantes. Tal conjuntura influenciou a CC como um todo, e foi o início do caminho que culminou com o fechamento da casa, em fevereiro de 2017.

Ainda em setembro buscamos testar a implementação de um modelo por núcleos no Paralelo, trazendo a expertise do TransLab e do Vila Flores, porém a situação já estava demasiadamente instável para nossa tentativa gerar bons frutos. Com os esforços de uma das lideranças do PV, conseguimos criar seis núcleos em colaboração com os residentes e conectados: engajamento (responsável pela recepção de novos atores, encaminhamento para os núcleos e pelo fomento das conexões da rede); infraestrutura e manutenção; financeiro; oportunidades (responsável pelo mapeamento de oportunidades, como editais e concursos, para a rede); comunicação interna; e comunicação externa. Os núcleos começaram a articular suas funções, mas com poucas pessoas circulando na casa, os próprios membros de cada núcleo não interagem o suficiente para levar adiante o planejamento e as tarefas a serem feitos. Quando a casa começou a apresentar problemas estruturais no telhado e nas calhas, inviabilizando o uso das salas destinadas aos escritórios, a quantidade de atores frequentando o território era mínimo e os núcleos naturalmente se dissolveram, antes mesmo de terem se formado propriamente.

Em nossa trajetória pelo Paralelo Vivo, um ponto em especial parece ter contribuído para a dissolução da casa, confirmado nas entrevistas, que foi a ausência de um propósito da casa como Casa Colaborativa e não somente como junção de

iniciativas. Quando Diego diz o que é o Paralelo, ele o apresenta como um “coletivo de empresas” e não como um “algo maior” que engloba essas iniciativas: “O Paralelo é ... um coletivo de iniciativas que tenham como... propósito, né, produtos, serviços, conhecimentos e tecnologias para desenvolvimento sustentável.” (DIEGO, Entrevista, outubro 2016, grifo nosso). E, quando tenta explicar qual o propósito que ali existe, enxerga mais um benefício para as empresas que uma visão para a condução do grupo:

“... o propósito para quem é o agente ou atuante no mercado tá em se relacionar com os pares, achar que isso é uma economia de recu... de, de gastos e uma oportunidade de compartilhar recursos, conhecimento, competência técnica, networking e tal... Mas eu acho que, para fora, a gente vende muito essa questão da sustentabilidade. Todos os empreendedores aqui trabalham com algum produto, serviço, tecnologia ou conhecimento ligado ao desenvolvimento sustentável. (...) Eu acho que o eixo, ele tá em torno dessa questão de sustentabilidade. Por mais vago que isso seja, né. Mas acaba que o que aproxima são as familiaridades entre as empresas que, querendo trabalhar da melhor forma possível, acham um terreno fértil pra compartilhar tudo, até as práticas.”

Embora ele veja que existe um esforço para “fora”, para o mercado, e que une as iniciativas por semelhança, no fim o que se tem é um benefício prático para as próprias empresas, que é o compartilhamento de recursos e divisão de gastos. Já Danilo enxerga o PV diferentemente, como um local semelhante à Casa Liberdade, o que nos traz toda referência de um modo de trabalho e de relações diferenciado que, como ele mesmo diz, “resiste” e faz a transição para um novo modelo econômico. Em nosso entendimento, ele parece enxergar a atuação do Paralelo Vivo como essa plataforma de conexões que gera inovação social, e não menciona a questão da sustentabilidade que, supostamente, deveria ser o propósito do PV.

“Um espaço que tem pessoas com o ideal semelhante, assim, de como entendimento, pelo menos, que a gente tá passando por um momento econômico e social diferente, único, de transição de modelo, na verdade (...) Algumas pessoas estão conseguindo se encontrar e trabalhar, tão trabalhando com este sentimento. (...) Aqui tá sendo um primeiro foco da resistência. A gente tá começando as ideias e projetos e as pessoas que estão saindo daqui, assim como aconteceu com [a Casa] Liberdade um tempo atrás... É uma casa que tá reunindo pessoas e iniciativas voltadas para a nova economia.” (DANILO, Entrevista, outubro 2016, grifo nosso)

Danilo vê no PV um propósito interno apenas:

“De fortalecer esse networking, principalmente dessas... Fortalecer a rede desses empreendedores, dessas pessoas que estão chegando agora.”

Já Daniela traz ainda uma terceira visão, a única que funciona como um propósito norteador e, também, fortalecedor das iniciativas presentes no território:

“Acho que ele existe mais porque a rede que se criou no Paralelo, se alimenta muito do Paralelo. Então é um espaço que permite muitas trocas e muitos ganhos por causa destas trocas, por parte dos membros.. (...) Todas as empresas e pessoas físicas daqui, todos que estão conectados, tem esta ideia de contribuir, com sustentabilidade, para o mundo. Então acho que ele existe... Tanto para ganhar... Como posso explicar? Para acelerar esta questão, que isto ande mais rápido. Todo mundo que quer trabalhar com desenvolvimento sustentável, tem aqui um espaço para acelerar/fomentar essa questão. (...) Todo mundo está aqui porque, realmente, tem intenção de trabalhar com desenvolvimento sustentável e quer ser sustentável. (DANIELA, Entrevista, outubro 2016)

Como podemos ver, os discursos estão bem desalinhados quanto ao que é o Paralelo e com que finalidade ele existe. Está certo que as empresas e iniciativas pertencentes ao território PV deveriam trabalhar com os ODS, mas esse direcionamento não foi construído na forma de uma “missão” para a CC, como acontece no TransLab (“somos um laboratório de inovação social”) ou no Vila Flores (“somos um centro cultural que constrói diariamente uma nova realidade”). Faltou, para o Paralelo, uma afirmação que direcionasse a ação coletiva e colaborativa dos seus atores. Essa ausência de discurso coeso ficou evidente nas três entrevistas, uma vez que a fala de cada um parecia apontar em uma direção. Retomando o que vimos anteriormente, foi a falta do propósito que o Michel e a Laura mencionaram em relação ao fechamento da Casa de Pandora. No total tivemos três instâncias diferentes confirmando o achado: a observação dos territórios, as respostas de Michel e Laura e a análise dos discursos dos três entrevistados do PV. Ainda sobre o discurso, vimos unicamente no Paralelo a existência de duas forças, dois movimentos: um de territorialização e um de reterritorialização. Daniela incorpora em seu discurso termos, e conceitos sintonizados com o discurso das demais CCs, como *“impacto social”*; *“contribuir para o mundo”*, *“mutirão”*, entre outras ideias mais elaboradas. Ela faz o movimento de territorialização. Já Diego explicita um quase-oposto e fala de *“dinheiro”*, *“precisam de ajuda”*, *“captura de valor”* (sentido financeiro), *“participação de empresas”* e outras tantas ideias que deixam transparecer um vetor de regresso ao modelo tradicional. Por mais que seu discurso esteja imbuído também dos termos das CCs, como *“bandeira”*, *“engajar”* e *“aprendizagem constante”*, o que aflora em seu desejo é um movimento de reterritorializar.

Além do discurso dissociado, a falta de processos consolidados tornava o dia a dia mais difícil. Processos de recepção de novos membros como exemplificamos

anteriormente; de gestão, como o estabelecimento de um modelo por núcleos e lideranças rotativas; ou de comunicação, como a definição de fluxo um simples de informação a ser seguido. A consolidação levaria à criação de uma cultura interna, mantida por meio de um discurso compartilhado, dificultando o abalo do sistema com cada ator que nele entra ou dele sai. Um discurso mais alinhado faz com que os atores entrantes não impregnem o território com valores que não condizem com a CC enfraquecendo seu discurso.

Ambos problemas, falta de propósito e falta de processos consolidados, já haviam acontecido em duas casas anteriormente, Casa de Pandora e Casa Liberdade, respectivamente, causando o fechamento delas. Isto é: a Casa de Pandora não tinha um propósito claro para guiar os atores de seu território e acabou se dissolvendo; A Casa Liberdade colocou em prática um modelo de gestão com poucos (ou quase nenhum) processos estabelecidos, o que se mostrou insustentável para manter o sistema, inviabilizando “regular o fechamento pela abertura” como ocorre nos sistemas em equilíbrio dinâmico como as CCs. Esses casos poderiam ter servido de exemplos pelo Paralelo, mas não foram, até ser tarde demais.

Ao questionarmos a respeito da gestão do Paralelo, temos mais um indicativo da instabilidade do sistema. Diego parece descrever o modelo da finda Casa Liberdade – exatamente aquele que não deu certo: *“Hoje eu diria que a gestão acontece de uma forma espontânea... daqueles que identificam a necessidade e se cuidam de resolver. Não pensamos num nome... mas se fala muito em gestão compartilhada”*. A fala de Danilo parece complementar o problema: *“Tenta ser descentralizado mas falta cooperação das pessoas para que as decisões e responsabilidades sejam efetivamente compartilhadas”*; e Daniela cita o momento de transição para o modelo com núcleos de gestão, com esperança em seu funcionamento, ciente da problemática atual da falta de pessoas comprometidas em dividir as tarefas de gestão da casa. Todos relatam existir centralidade nos processos de gestão, uma vez que, nessa proposta “espontânea”, poucas pessoas acabam assumindo muitas tarefas.

Em um ponto todos parecem concordar: a comunicação interna não funciona. As ferramentas usadas, como diz Diego, funcionam, *“só não funciona o nosso processo (...) precisa ter a cultura, e não tem a cultura.”*

“Funciona, otimamente bem. (...) O que não tem, como te falei antes, é o engajamento. As pessoas todas sabem quando tem reunião, as pessoas todas sabem quais são as demandas, todas sabem o que tem que ser feito, mas não fazem. Mas não é por falta de

informação, não é por falta de reuniões. É por falta de engajamento.” (DANILO, Entrevista, outubro 2016)

“Acho que as pessoas precisam incorporar mais. Na verdade, assim, o jeito que ela ocorre, as estratégias de como elas funcionam, os processos de como elas funcionam, os canais... Tudo não foi muito... Não funciona muito na prática.” (DANIELA, Entrevista, outubro 2016)

Quando questionamos os entrevistados se a casa possui projetos próprios e quais os efeitos que, subjetivamente, vêm acontecer na implementação deles, obtivemos uma resposta de Diego que aponta em uma direção relevante:

“Acho que o Paralelo Vivo é, em parte também, catalisador para que outros projetos aconteçam. Como é o ZIS arte urbana, como é as adesões da Virada Sustentável, que vai ser uma curadoria do Paralelo, então assim, ao que pese que vai ser a [Fulana] que vai conduzir isso... (...) Mas eu me preocupo, eu acho que, legal que tivesse a assinatura do Paralelo. Mas acho que a empresa da [Fulana], a [Fulana] profissional e a [Beltrana] profissional tem que aparecer. Este é o valor da rede. Esse tipo de coisa que deveria ser cuidado.” (DIEGO, Entrevista, outubro 2016)

Esse cuidado, de valorizar tanto a casa quanto a iniciativa/empresa ou profissional que leva o projeto adiante aparece somente na fala de Diego e nos mostra um possível caminho a ser seguido pois, efetivamente, não é a CC como um todo que se ocupa de criar, organizar e executar seus projetos, ou seja, não é todo o território, mas sim seus atores que com o projeto se identificam e/ou que dispõem das condições necessárias de participação (em geral, tempo). Em todo nosso percurso, pudemos constatar essa dinâmica natural que ocorre com os projetos, em todas as CCs: primeiro, uma ideia é gerada no território ou nele entra, por meio de, no mínimo, um de seus atores (permanente, esporádico ou mesmo externo). Se a ideia é bem recebida no território, ela começa a formar uma rede projetual ao seu redor, ou seja, os atores que com ela se identificam se engajam e passam a cocriar um projeto a partir dela. Os atores podem mudar durante o processo projetual; alguns entram, outros saem, conforme suas disponibilidades e suas conexões com o território. Quando o projeto cocriado atinge o ponto de execução, os atores nele envolvidos buscam viabilizar seu acontecimento. Uma vez posto em prática, em geral os demais sujeitos do território ajudam em tarefas mais pontuais, quer seja divulgando, encontrando fornecedores ou propondo aperfeiçoamentos, por exemplo. E, frequentemente, os projetos são divulgados ao grande público como se fossem da CC em questão, sem trazer ao lado a “assinatura”

daqueles que os viabilizaram efetivamente. O cuidado com a valorização desses atores, que podem ser, como bem disse Diego, uma empresa ou um profissional, é relevante por uma questão muito prática: tais iniciativas empresariais precisam sobreviver do trabalho que fazem e se esses projetos dão a elas trabalho, naturalmente precisam dar algum tipo de retorno. Dificilmente o retorno de tais projetos é financeiro, portanto é fundamental que consigam, pelo menos, trazer um resultado para a imagem desses atores engajados. Dessa forma conseguimos dar suporte também aos elementos que compõem o território – os atores – e que são responsáveis pela manutenção da CC como sistema autopoietico.

5 MAPA

O mapa é o desenho de nosso percurso, um desenho aberto, que se conecta em todas as dimensões do território, um rizoma adaptável e reversível, como propõem Deleuze e Guattari (2011). É aqui que o percurso se mostra e daqui partem seus devires que, no desenho, ficam mais evidentes. É um desenho metafórico, apresentado aqui em duas partes: a conceituação e o Seeding de Casa Colaborativa.

O percurso aqui relatado, que se restringiu aos objetivos que o conduziram, pode ter chegado ao fim. Reconhecemos, porém, que de forma alguma ele cessou, manifestando em nós mesmos a potencialidade do afecto: nos tornamos atores esporádicos e atores permanentes dos territórios; nos tornamos parte do território, cientes das possibilidades de intervenção que, agora, carregamos conosco. Dito de outra forma, somos portadores de uma semente - justamente essa que queremos aqui projetar e deixar de legado, para que os próximos sujeitos a entrem nesse mapa também as levem consigo.

5.1 CONCEITUAÇÃO DE CASA COLABORATIVA

Apresentamos agora o primeiro resultado concreto de nosso percurso de pesquisa, nomeadamente a conceituação de Casa Colaborativa, cujo processo construtivo foi explicado anteriormente na seção anterior (4.2). Mantivemos a estrutura original do documento gerado¹², com exceção de sua parte introdutória, aqui reduzida pois trazia esclarecimentos de ordem teórica, abordados na Linha 3 do Rizoma (3.3). Respeitamos a estrutura pois ela é o resultado preciso de um processo colaborativo-conduzido e nele preferimos não interferir mais do que já havia sido feito durante sua construção. Esse é o primeiro mapa resultante de nossa cartografia.

Como dito na introdução, Casa Colaborativa é o território caracterizado como um espaço de trabalho e projeção, compartilhado entre empresas, profissionais, startups e coletivos - formais ou informais -, que promove a cultura da colaboração das mais diversas formas com o intuito de gerir o próprio espaço e de criar seus próprios

¹² O documento pode ser acessado e comentado neste link: <https://goo.gl/Sfocqm>

projetos e atividades, os quais produzem efeitos no território – geográfico ou subjetivo – onde a casa atua, com potencial de, a partir deles, estimular a inovação social. Além disso, a CC é guiada por um propósito que mantém a coesão entre pessoas, processos e projetos, direcionando todos para sua visão de “mundo melhor”, e que constitui o discurso da própria CC em primeiro plano e, em segundo, o macro-discurso do movimento, ou da rede, das CCs de Porto Alegre.

Expandir essa definição inicial não somente auxilia a sulcar em definitivo a diferença da CC e da casa compartilhada, como também fornece subsídios suficientes para que novas iniciativas busquem se constituir, desde o princípio, como CCs. Ou seja, esse é o primeiro passo do movimento de multiplicação das CCs.

*Algumas **características que marcam as OCs** podem ser identificadas na vivência diária das Casas Colaborativas de Porto Alegre e, por isso, servem de base teórica para a conceituação aqui formulada. Os atributos que qualificam as OCs e que podem ser comparados às CCs dizem que estas organizações:*

- *Promovem uma visão de bem-estar relacionada à sustentabilidade e à inclusão;*
- *Utilizam criativamente os recursos (humanos, financeiros, equipamentos, infraestrutura, etc.) aos quais têm acesso para criar as soluções propostas para os problemas identificados aos quais querem atacar;*
- *Articulam os atores locais, formando uma rede de pessoas que estabelecem relações de confiança entre si;*
- *Questionam o status-quo do macro-sistema socioeconômico, tomando para si a tarefa de resolver seus próprios problemas, uma vez que o sistema não o faz ou o faz insuficientemente;*
- *Demonstram grande potencial para desenvolver inovação.*

Os pontos descritos a seguir partem desse referencial teórico e avançam em cima da observação do dia a dia das CCs, expandindo o entendimento de forma a incluir as diferentes perspectivas daqueles que, justamente, vivem essa realidade diária. Essas características estão presentes, em maior ou menor grau, naquilo que passa a identificar uma Casa Colaborativa [em Porto Alegre].

1. São, antes de mais nada, **espaços de trabalho**, compartilhados entre organizações formais ou informais – empresas, ONGs, coletivos, startups e afins – e profissionais autônomos. Podem começar sem um espaço físico determinado, ou seja, apenas pela união de pessoas em torno de um propósito ou objetivo, mas invariavelmente acabam necessitando de um local para se estabelecerem e consolidarem.

A rede que ocupa esses locais é composta por dois tipos de atores principais:

- a. Os **residentes** são aqueles que ocupam diariamente o espaço físico, utilizando-o como local de trabalho
- b. Os **conectados** são os que se unem às casas esporadicamente, ou participando de um projeto da CC ou realizando um projeto próprio em suas dependências

Essas são as pessoas diretamente responsáveis pela gestão, administração, manutenção e funcionamento da casa e/ou suas atividades. A rede, obviamente, se expande para além desses atores, de modo a incluir clientes, fornecedores, parceiros e visitantes, por exemplo.

2. **Não se conformam com o status-quo do macro-sistema socioeconômico**, apresentando diversas propostas que o confrontam e reconfiguram a partir de ideais que levam em consideração o bem-estar coletivo, a sustentabilidade, o equilíbrio, a diversidade, a inclusão e/ou o empoderamento social. Essa não-conformidade se manifesta geralmente por meio de um propósito (ver abaixo) e se materializa nas inúmeras atividades e projetos promovidos pela casa como um todo ou pelos seus residentes/conectados. As CCs desafiam a lógica do sistema do capital e da posse, operando no paradigma do ganha-ganha, às vezes gerando conhecimento aberto (copy-left/open source) para toda comunidade.
3. **Possuem um propósito**, uma visão que conduz as ações da casa e une os atores que a ela se conectam; e que vai além de compartilhar um local de trabalho para reduzir custos. Acaba se tornando uma bandeira defendida pela casa, visível nas atividades produzidas ou abrigadas.
4. **Fomentam processos colaborativos**, em maior ou menor grau, que podem se dar tanto na gestão, quanto em projetos ou em processos internos específicos. Como consequência, buscam modelos de gestão descentralizada ou autogestão, inclusive por vezes negando autoridade ou até autoria específica.

5. **Trabalham em rede**, tanto a rede interna – das organizações e profissionais que compõem a casa –, quanto a rede externa, que é constituída também por todas CCs da cidade. Muitas vezes também se movimentam em outras redes colaborativas, de áreas que não aquelas diretamente relacionadas com a casa.
6. **Elaboram projetos autorais**, que exprimem e concretizam o propósito da casa. Não são os projetos específicos das organizações ou profissionais que trabalham no espaço, mas sim iniciativas que articulam mais de um residente e buscam resultados que beneficiam a casa, a rede ou o território como um todo.
7. **Produzem atividades abertas ao público**, geralmente relacionadas à bandeira defendida pela casa, que podem ser eventos, palestras, cursos e afins. Muitas dessas atividades têm caráter educacional, servindo para espalhar os ideais já mencionados (inclusão, bem-estar, diversidade, etc.).
8. **Estabelecem uma relação forte com o território**, que pode se revelar de algumas maneiras:
 - a. Seus vizinhos são incluídos nos seus processos e projetos (tecido social);
 - b. Suas atividades e projetos acontecem nos logradouros próximos de suas localizações (território geográfico);
 - c. Suas atividades e projetos produzem efeitos no público que deles participam, afetando-o de diferentes formas (território subjetivo).
9. **Podem gerar inovação** – de produto, de processo ou social –, quer seja através de suas empresas, seus projetos ou até mesmo alimentadas por meio de suas atividades abertas.

Desde a construção desta conceituação até agora, o único ponto que podemos alterar é o que trata dos atores. Com o aprofundamento da pesquisa, ficou mais preciso chamá-los de “atores permanentes”, que são os residentes (incluindo o “membro gestor” do TransLab), independente do tempo que ocupem o espaço; “atores esporádicos”, que são os conectados, os membros associados, e também aqueles que mantém um vínculo afetivo próximo com o território, visitando-o seguidamente em suas atividades, mesmo sem efetivamente produzir nada com a CC; e, por fim, “atores externos”, que é o público em geral que entra em contato com a CC.

5.2 SEEDING DE CASA COLABORATIVA

Efetivamente o que desejamos com esse Seeding? Simples: entregar uma semente, que consiste em uma série de estratégias para que qualquer ator com interesse em montar uma Casa Colaborativa tenha de onde partir, um ponto avançado embasado em dois anos de estudo intensivo, sistematizado e projetado. Essa é a segunda parte de nosso mapa.

Faremos um percurso de transposição de eixos atencionais para a semente, entendido da seguinte maneira: **eixos atencionais**, como dito, são processos e princípios que constituem, que caracterizam, as CCs e que precisam ser consolidados; **estratégias** coordenam os esforços rumo ao objetivo desejado, ou seja, fornece as balizas para consolidar os processos/princípios; e **a semente** traduz, de forma mais prática, as estratégias em ações possíveis, sendo eles os elementos que compõem nossa semente.

Como visto, tivemos sete eixos atencionais em nosso estudo, definidos a partir da identificação de quatro processos e três princípios constituintes das CCs. Foram esses eixos que nos auxiliaram a projetar a semente, pois deles retiramos as informações e aprendizados necessários para sistematizar alguns desses processos e princípios. Em nosso percurso de pesquisa, a sistematização e a consolidação de determinados processos da CC mostra potencial para impulsionar a casa para seu próximo estágio evolutivo. Nesse novo patamar a CC demonstra capacidade de raciocinar criticamente sobre seus próprios processos, de forma a aprimorá-los ou modificá-los de acordo com as necessidades evolutivas do sistema. O princípio da colaboração passa a ser pensado estrategicamente, estimulado e formulado para que instâncias de cocriação possam ser multiplicadas, por exemplo.

Dito de outra forma, vemos que, quando a casa tem seus processos bem estabelecidos, dois fatores ocorrem: 1) é criada uma cultura interna, sobre os fluxos e as instruções de tais processos, de forma a sobrecarregar menos os atores do sistema, que precisam se preocupar em mantê-los, simplesmente, e não criá-los ou reinventá-los constantemente; 2) é aberto um segundo nível de maturidade no sistema, quando este consegue refletir criticamente sobre seus próprios processos, buscando a evolução deles. Essa observação é condizente com a proposta de Fischer e Giaccardi (FISCHER et al, 2001, FISCHER; GIACCARDI, 2005, FISCHER; OSTWALD, 2002), na qual sementes viram

sistemas abertos em evolução. A Casa Colaborativa passa a ser, nessa perspectiva, um ambiente metaprojetual no qual os atores estão constantemente projetando as condições necessárias para que eles possam cocriar o próprio sistema, ajustando-o e modificando-o, dentro de seus parâmetros constitutivos, ao longo do tempo. É importante frisar os “parâmetros constitutivos”: o que esses atores, tidos como codesigners do sistema (FISCHER; OSTWALD, 2002, FISCHER; SCHARFF, 2000), fazem são ajustes, incrementos e modificações que promovem o acoplamento estrutural (MATURANA; VARELA, 1997, 2004) da CC em seu ambiente, sem que a casa (o sistema) perca suas características particulares, ou seja, sem que seus processos, princípios e propósito sejam descaracterizados. Dessa forma, os atores do TransLab, por exemplo, fomentam esse ambiente metaprojetual, que os permite refletir criticamente sobre seus próprios processos, ajustando-os de acordo com as necessidades evolutivas de seu próprio sistema; mas sem nunca deixar de ser TransLab: sem engessar ou fechar seus processos, sem deixar de ser um “laboratório de inovação social”.

Para que os atores desse sistema-CC se comportem como codesigners (GIACCARDI, 2003), dentro do âmbito observado das CCs, eles precisam sentir que têm autonomia, que têm não somente a permissão dos demais para encabeçar e/ou executar tarefas, mas que também a proposição de tais tarefas pode partir deles próprios. Essa autonomia é que vimos ser desenvolvida mais eficazmente com modelos mais horizontais de gestão da casa, quando seus fluxos e práticas são mais descentralizados: vimos que ela existe no TransLab e que está sendo pouco a pouco incentivada no Vila Flores, com bons resultados. A autonomia precisa, porém, ser estimulada, levando em conta os diferentes sujeitos que existem na casa. Como vimos na entrevista de Luiza e em nossa observação dos diferentes territórios, existem aqueles sujeitos propensos à liderança, aqueles inclinados à execução e aqueles, ainda, que preferem manter seu envolvimento em um grau mínimo. Um bom exercício para trabalhar os diferentes sujeitos passa pela descentralização dos processos da casa, de modo que diferentes atores sejam incumbidos de encabeçá-los e executá-los. Lembrando que a proposta, afinal, é fazer com que todos os atores sejam codesigners do sistema, quais os cuidados aqui necessários:

1. Os atores inclinados à liderança precisam cuidar para não centralizarem ou verticalizarem os processos em torno de si. Um ensaio de resposta a esse

problema é manifestado no TransLab, com a “liderança rotativa” que Gabriela menciona ou, nas palavras de Gustavo, a “liderança permeável”;

2. Atores mais executores devem ser estimulados a puxarem processos. Um exemplo de como fazê-lo vemos em Luiza, quando esta nos coloca “Vai, vai lá e faz”. Achamos importante, nesse ponto, o acolhimento e a condução desse ator, para que ele não se sinta desamparado frente a uma tarefa com a qual pode não ter intimidade, isto é, que pode fugir de suas competências habituais. Então, além do “vai lá e faz”, acrescentamos o “eu vou contigo, faremos juntos dessa vez”, ou o “sei que ‘fulano’ faz isso muito bem, podemos pedir que nos ensine agora, para que você possa andar por conta própria na próxima”;
3. O ator que se mantém à margem pode ser conduzido de duas formas. Primeiro, para efetivamente habitar o território, participando de seus processos, colaborando. Para isso, o sujeito é incentivado a participar até que, de fato, se engaje em seus processos. Ou, por outro lado, o ator pode (como já aconteceu em mais de uma casa observada), ser organicamente expulso do território, se sua atitude não estiver alinhada com o propósito e os processos.

Em relação a esse último ponto, vimos atores que tentaram habitar os territórios mas que, naturalmente, não obtinham sucesso. Eram como peças que não encaixavam. Ou seja, os processos comunicacionais que criavam não pertenciam ao sistema, não promoviam sua autopoiese (LUHMANN, 1997; 2011). É preciso esclarecer, finalmente, a diferença entre esses processos mencionados.

Identificamos quatro processos que constituem uma Casa Colaborativa – gestão, comunicação, projeto e inovação social – que são da ordem da Organização. Isso significa que, sem esses processos básicos, uma casa não pode ser considerada uma CC. Os processos de gestão, por exemplo, são práticas e fluxos que especificam como uma CC em particular vai conduzir suas decisões, suas tarefas e atividades e, como visto, seguem (idealmente) princípios de horizontalidade e verticalidade, forças descentralizadoras em equilíbrio com forças centralizadoras. Esses fluxos e práticas são sempre comunicados na casa, pela linguagem escrita pela linguagem falada ou até pela linguagem corporal. Quando as instâncias que comunicam tais processos, quer sejam elas atores, manuais, sinalização ou a própria prática, são uníssonas, isto é, difundem um mesmo discurso, os processos se consolidam, tornando-se constitutivos e

diferenciadores daquele sistema em particular. E neste ponto temos os processos comunicacionais da ordem do Sistema (LUHMANN, 1997; 2011), responsáveis pela autopoiese do sistema. São operações compulsórias, próprias da esfera social, que, quando combinadas, se diferenciam em relação ao ambiente (LUHMANN, 1997); são os mecanismos autopoieticos da CC; são as operações que fecham o sistema (sistema operacionalmente fechado), isto é, que somente podem ser realizadas pelos elementos desse sistema-CC. É justamente essa a dinâmica observada no TransLab. Seus fluxos e práticas comunicam os mesmos valores compartilhados por todos, o mesmo desejo de intervir na cidade para torná-la melhor, mais cidadã e inclusiva. A prática reflete o discurso e, assim, os processos se consolidam, consolida-se o modelo e o sistema evolui para a próxima possibilidade, de refletir sobre si mesmo e os aprimoramentos que se fazem necessários.

O primeiro eixo atencional se refere aos processos de gestão do território como um todo. De todos, esse foi certamente o mais prolífico, pois conseguimos observar três territórios muito diferentes nesse quesito, contribuindo para a riqueza da produção. Antes de mais nada, reforçamos o entendimento que “modelo de gestão” diz respeito a casas cujos processos – fluxos e práticas – tenham sido minimamente consolidados, organizados dentro de determinados parâmetros. Dois territórios apresentaram modelos, mesmo que ainda frágeis, que são o Vila Flores e o TransLab, ambos organizados em núcleos. Vimos que cada casa especifica seus núcleos, de acordo com o que faz mais sentido em seu próprio território. Um discurso coeso influencia todas as instâncias da casa – são os processos comunicacionais autopoieticos de Luhmann. Podemos fornecer um exemplo prático: no discurso do Paralelo Vivo, por mais quebrado que fosse, havia uma constante difundida pelo ator fundador (referência) da casa, Diego, que se referia à “captura de valor” da rede, ou seja, a forma do Paralelo transformar o valor intangível das inúmeras conexões possíveis entre suas iniciativas em valor tangível, isto é monetário, para as próprias iniciativas. Dentro desse discurso, faz sentido ter, no território, um núcleo de gestão destinado à captação de editais e prêmios, que funcionava como um mecanismo de busca. Era o núcleo de oportunidades. Por mais que as outras duas casas também pudessem obter benefícios da existência de um núcleo como esse em seus territórios, os discursos delas não carregam essa perspectiva da “captura de valor” associada a uma monetarização das

conexões entre as iniciativas. A preocupação de ambas está em manifestar seus propósitos em primeiro lugar; extraindo da implementação de projetos e atividades alinhados com esse propósito, possíveis, porém não prioritários, fluxos financeiros.

Os processos gerenciais do TransLab têm certa estabilidade, com núcleos formados desde a ocupação da casa como espaço físico. Alguns núcleos conseguem manter regularidade e fluxos, como o administrativo, outros nem tanto, como o caso do núcleo de difusão, que fica um pouco confuso: é um núcleo de comunicação somente? É mais que isso? É comunicação interna, externa ou ambos? Outra problemática identificada foi em relação aos atores que identificamos lá atrás no Vila Flores, os quais chamamos de “perambulantes”, e que se fazem presentes aqui também – aqueles que estão em mais de um núcleo de uma vez. No TransLab vários membros gestores estão alocados em mais de um núcleo. O cuidado que é preciso ter, neste caso, é um simples: *“se todo mundo faz tudo, ninguém faz nada”*, como diz Luiza; ou seja, que esses atores estejam cientes que não podem dar conta de todas demandas de todos núcleos dos quais participam, precisando priorizar um ou outro. Então, por exemplo, Gustavo pode participar do Difusão, do Curadoria e do Relações Institucionais, mas apenas em um poderá exercer algum tipo de liderança. Claro que, assim como as lideranças são rotativas, também sua postura pode ser: se durante um período ele escolhe ter maior liderança em Difusão, no período seguinte pode exercer este papel em Curadoria. Essas são dinâmicas próprias de cada sistema e não existem regras rígidas: como vimos em nosso percurso, tudo é aprendizado que retroalimenta o sistema.

Aqui cabe resgatarmos o conceito de *feedback* visto em nosso rizoma, que é uma função de sistemas não-lineares, quando a resposta de determinada ação volta à sua origem; é o mecanismo por meio do qual o sistema demonstra capacidade de aprendizado e evolução, a medida em que identifica quais os efeitos gerados por determinados processos (CAPRA; LUISI, 2014). Há de se levar em conta que tal aprofundamento crítico requer um tempo considerável de atenção e análise, algo difícil de se conseguir no ambiente instável das CCs, onde muitos processos acontecem concomitantemente, muitos atores circulam constantemente, muitas demandas precisam ser respondidas prontamente. O que, aliás, é um indicativo importante para futuras Casas Colaborativas: nesse tipo de sistemas, a consolidação de processos pode levar mais tempo do que em sistemas com disposição de recursos para fazer os testes e as análises necessárias dos *feedbacks*.

O TransLab é um exemplo de casa que conseguiu exercer a horizontalidade em seus processos, transformando-os em cultura interna devido à sua regularidade – a ponto de conseguirem pensar em termos como “sistematizar”, em referência a seus núcleos –, constituindo um discurso coeso que é compartilhado entre todos. Ou seja, é um sistema com autopoiese, e não somente por causa de sua gestão. Com as entrevistas aprendemos que esse modelo mais horizontal dá autonomia aos atores do sistema e que eles poderiam ser melhor acolhidos e direcionados para desempenhar funções de liderança e articulação de projetos, tarefas, núcleos ou processos.

Por um movimento natural do território, vimos o Vila Flores buscar um modelo muito semelhante, respeitando, claro, as particularidades de seu próprio território. Isto é, o VF tem uma Associação Cultural, tem a presença dos proprietários do imóvel na gestão dessa Associação e do espaço como um todo, tem uma dimensão física desafiadora para processos colaborativos, etc. Com o VF vimos que é natural existir uma centralidade maior em alguns atores-chave quando o sistema está ainda no início e que o próximo passo em seu desenvolvimento é justamente o movimento de descentralização levado a cabo pelos próprios atores nele interessados, que se sentem aptos a participar mais ativamente da gestão da casa. Comprovamos a importância das reuniões periódicas para facilitar processos de gestão e de comunicação: os atores ficam mais próximos, fortalecendo seus vínculos; tomam decisões em conjunto; discutem possibilidades com mais rapidez (a rapidez requer uma coordenação adequada da reunião, para manter seu foco, ainda mais se estão presentes muitos sujeitos) e, também, ficam a par dos movimentos da casa. É importante frisar que existe a necessidade de gerar, em cada reunião, algum tipo de registro, como uma ata, que fique disponível para todos atores do território, de modo que mesmo aqueles que não estiveram presente em alguma reunião consigam acompanhar seus movimentos. Tais registros irão alimentar o sistema em sua evolução, como proposto pelas fases “*evolutionary growth*” e “*reseeding*” do modelo SER (FISCHER; OSTWALD, 2002). Outro ponto relevante em relação às reuniões é que sua periodicidade deve ser suficiente para que as tarefas e atividades sejam levadas adiante mas sem sobrecarregar os atores. Ou seja, não adianta demandar mais tempo dos atores do que eles podem dispor, uma vez que estão todos atarefados com suas próprias iniciativas (retomar Figura 10). De certa forma, periodicidades que se estabelecem no sistema são também recursividades, mecanismos de autorregulação que mantêm o estado de equilíbrio

dinâmico do sistema (CAPRA, 1996), ou seja, as reuniões periódicas e os registros são justamente dois mecanismos identificados, que alimentam o sistema com seus próprios efeitos, acompanhando-os.

A complexidade nos traz duas características manifestas constantemente no âmbito das CCs: a interdependência e a incerteza (ou instabilidade) de todas as coisas que compõem a realidade (MORIN, 2005a, 2005b, 2013), sendo todos acontecimentos o resultado do equilíbrio de forças coemergentes e não dicotômicas. É daqui que buscamos o respaldo para compreender a noção de “híbrido” que Gustavo explicita e que Luiza deixa a entender, que trata da confluência de horizontal com vertical; aberto com fechado; colaborativo com individual. Não são dicotomias, duas polaridades, mas são duas forças complementares em equilíbrio dinâmico, em constante negociação e em coemergência. Na prática o que se vê é, por exemplo, a colaboração em processos, desde que estejam nessa colaboração indivíduos que liderem e indivíduos que executem – *cum+laboro+cum+ductor* pressupõe a autonomia e a participação do indivíduo. Autonomia no sentido de se sentir capaz de “fazer”; de “ter a permissão” do coletivo para tomar a dianteira; ou de poder iniciar um processo. Está aí o equilíbrio das forças complementares. A colaboração se dá no equilíbrio da horizontalidade.

Vemos que existem, como explicado por Deleuze e Guattari (DELEUZE; PARNET, 1998, DELEUZE; GUATTARI, 2011), tensões constantes que irrompem em linhas de fuga com movimentos de territorialização ou de reterritorialização. Ao trazermos isso para o âmbito das CCs observadas, entendemos que o Paralelo se desterritorializou, por conta de forças que se manifestavam em linhas quase opostas – uma querendo, mesmo que na entrelinhas, estabelecer um discurso tradicional e outra tentando trazer para o território o discurso mais ligado às demais casas. De certa forma, estamos admitindo a possibilidade do Paralelo nunca ter gerado seu próprio sistema; dele ter sido um território que, por falta de processos estabelecidos, não conseguiu formar um sistema.

Toda a produção relativa ao eixo da gestão nos levou à criação de duas estratégias: **Organização**, que tem como objetivo nortear a percepção da CC como modelo organizacional; e **Descentralização**, cuja meta principal é tornar esse modelo organizacional o mais horizontal possível usando, para isso, algumas das soluções já vistas como o estabelecimento de núcleos de gestão, de lideranças rotativas e das reuniões semanais.

O segundo eixo que trazemos é o da comunicação interna. Em qualquer CC, nova ou não, este é um núcleo imprescindível, pois é ele que cuidará em primeira instância dos processos comunicacionais que ajudarão a consolidar todos os demais processos, tornando o sistema autopoietico. Existe um fluxo temporal – que não se organiza em etapas bem definidas, mas que demonstra uma maior eficiência no transcurso sugerido – para a formação e a consolidação de uma CC, do momento em que é uma semente até o momento em que se consolida em um sistema autopoietico evolutivo. É a comunicação (e o discurso, como manifestação ideológica) que conduz esse fluxo. Adiante veremos, na semente, nossa sugestão de fluxo temporal. Por ora, discutiremos os resultados obtidos.

Todas as casas têm algum grau de dificuldade com seus processos comunicacionais. Em geral, existe um consenso que as ferramentas usadas, como email e WhatsApp, funcionam, isto é, cumprem os papéis para os quais foram projetadas. Porém são justamente os processos, que aqui chamamos de difusão e infusão (termos mais coerentes com o pensamento sistêmico do que “transmissão” e “recepção”, que parecem pressupor um movimento linear da informação) – a forma com a qual as ferramentas são utilizadas nas CCs – que não conseguem estabilidade e constância. Pelo que pudemos observar, isso se deve a um movimento duplo: tanto de difusão quanto de infusão da informação que circula. Os atores não sabem por quais canais passar as informações que desejam espalhar no sistema; passam pelo canal “errado” (ou seja, que se destina a um tipo de informação e não a outro); não controlam o retorno da informação gerada (se foi lida/ouvida/entendida), nem seu feedback (que tipo de resultado traz de volta pro sistema); não repetem com a frequência necessária (muitas vezes uma mesma informação precisa ser repetida, para que consiga ser difundida a toda rede); entre outros exemplos. Por outro lado, temos a dificuldade da infusão pois muitos atores adotam uma postura de isolamento proposital – “É que eu não uso Whats”; “Eu não entro no Facebook”; “Não posso ir na reunião” – ou seja, se eximem do esforço necessário para que possam se manter a par dos movimentos.

Apesar dessas dificuldades, identificamos, nas CCs, duas possíveis soluções. No TransLab evidenciamos o papel que as reuniões e os momentos de confraternização exercem para fazer a informação circular, e no Vila Flores comprovamos o quão fundamental é a existência, no sistema da CC, de um núcleo de comunicação para estabelecer fluxos e torná-los recorrentes. O sistema, assim como a sociedade, se

configura nos processos comunicacionais de seus elementos (LUHMANN, 1997), portanto, é de suma importância a criação de um núcleo encabeçador desses processos, assim como manter neles engajados todos os demais atores do sistema, para que todos participem ativamente da cocriação do sistema.

Nosso acesso aos canais de comunicação ficou mais aberto no Paralelo Vivo, mais restrito no Vila Flores e pontual no TransLab. Para captar melhor as percepções acerca desses canais, recorreremos às entrevistas. Participamos dos canais do PV como membros ativos e pudemos perceber alguns pontos, confirmados mais tarde nas entrevistas da Luiza e do Gustavo:

- Email é um canal usado para informações mais formais: avisos importantes; convocatórias para reuniões, envio de atas e registros. A partir dessa vocação podemos imaginar uma instrução de comunicação para os atores do território: “Viram um email chegar, leiam-no, é importante”;
- Grupos no WhatsApp têm mais de uma serventia, isto é, podem ser criados grupos por projeto ou por núcleo, para facilitar a comunicação rápida entre seus membros, ou podem existir grupos da casa como um todo, geralmente usados para notícias rápidas e coisas do dia a dia. É preciso cuidado, pois esse canal tende a desvirtuar mais facilmente para assuntos sem importância (piadas e brincadeiras) ou de menor importância prática (saudações de aniversário);
- Grupos no Facebook servem mais para divulgação dos eventos, atividades e projetos da casa e/ou de suas iniciativas e para replicar a informação de outros canais;
- Repositórios como o Drive são funcionais para organizar os documentos da casa como atas, registros fotográficos, projetos, chamadas de editais e o que mais seja relevante para a casa e seus atores e precise estar ao fácil alcance de todos.

Essas vocações já indicam os caminhos a serem seguidos pelo núcleo de comunicação no estabelecimento de seus fluxos e processos.

Por último, alguns materiais gráficos se fazem necessários, no âmbito das CCs. Do Paralelo Vivo captamos o diferencial que uma sinalização traz. Recados rápidos como “encha o filtro”, “pegue o livro que quiser da biblioteca comunitária e preencha a ficha

ao lado” e “apague as luzes e feche portas e janelas ao sair” (Figura 24) já dão as diretrizes básicas de convivência no território para todos atores que nele circulam, inclusive os externos. A sinalização também pode indicar os valores ali existentes, por exemplo: o Vila Flores tem uma placa para a “biovaleta” e outra para a “horta” que ficam no pátio; o Paralelo sinalizava seu minhocário e sua aderência ao movimento Lixo Zero. Outro material gráfico importante é o de “boas-vindas”, que nada mais é que um documento, com a identidade visual da casa, contendo informações relevantes para aquele que está chegando no território. O Paralelo dividiu esse documento em dois: um com sua apresentação (o que é o Paralelo, o que são os ODS, a planta baixa da casa com seus espaços e para o que servem, os canais de comunicação interna, os canais de comunicação externa e os benefícios de ser residente ou conectado) e outro com seus acordos de convivência (como usar os espaços, quais as reuniões periódicas, quais as instruções de uso do espaço para eventos, como se desconectar da rede, etc.).

Figura 24: Placas de sinalização do Paralelo Vivo



Fonte: arquivos originais no Drive do Paralelo Vivo

Cada território deve criar seu próprio material gráfico, de forma a comunicar seus próprios valores. Por exemplo, o PV incluiu os ODS na sua apresentação, pois essa informação é relevante ali; já o TransLab, se criasse sua própria “cartilha”, chamemos assim, poderia explicar o que é um *living lab* e como o TL se encaixa nesse conceito. Também pela identidade visual, que é a representação gráfica dos valores e propósito do território, que tais materiais mostram pertinência, pois essa é mais uma forma de comunicar, com a linguagem escrita e visual.

Por ser um eixo fundamental, ao passo de sugerirmos a criação de um núcleo próprio, a comunicação interna perpassa e compõe mais de uma estratégia do Seeding. A primeira estratégia de seu total domínio é a **Difusão**, cujo objetivo é, como o nome implica, difundir, espalhar as informações dentro do sistema, ou seja, é a estratégia própria do núcleo de comunicação interna, que se vale de todos canais e recursos possíveis para promover a difusão e estimular a infusão da informação. Também das produções advindas desse eixo atencional vieram insumos para a criação das estratégias de: **Conceituação**, que serve para elaborar o propósito da CC a partir dos valores e visões da rede inicial, além de manter a identidade do território; **Recepção**, cuja meta é acolher os atores entrantes no território, produzindo o material gráfico e comunicacional necessário para este fim; e **Confraternização**, com a missão de aproximar e consolidar as relações da rede.

O terceiro eixo que abordaremos trata dos projetos das CCs. Todas Casas Colaborativas observadas – mesmo aquelas à distância, como o Galpão Makers, por exemplo – desenvolvem projetos ou atividades alinhados com seus propósitos, com a bandeira que levantam e defendem. Num geral, as CCs desenvolvem atividades como feiras, eventos culturais, oficinas e palestras. É menos frequente a criação de projetos como: a construção de uma horta comunitária dentro de um colégio estadual; a idealização e construção do primeiro parque de inovação sustentável em parceria com um grande shopping da cidade; ou a elaboração de uma proposta para o edital de inovação social do município. Isso acontece pois os projetos demandam geralmente mais tempo, mais energia e comprometimento a médio ou longo prazo. O parque de inovação era um projeto do PV, que acabou sendo engavetado quando da sua desterritorialização, pois sua idealização e consequente materialização dependiam de um comprometimento de anos, algo que a frágil rede do Paralelo não comportava. É interessante observar essa dimensão de tempo associada ao comprometimento dos atores, principalmente quando estamos falando de sistemas que operam em realidades bastante instáveis, característica da complexidade (MORIN, 2011), algo reconhecido pelos entrevistados: *"...sabe, e eu acho que o caos é importante"* (DIEGO, Entrevista, outubro 2016); *"...as características enquanto grupo dão conta de, dão conta dessa instabilidade, tem muita instabilidade, mas acreditam nisso enquanto espaço de produção."* (GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016).

A realização de atividades acaba sendo mais atrativa, sob essa perspectiva, uma vez que exigem comprometimento por períodos inferiores a um ano. As atividades movimentam a rede, divulgam o trabalho das iniciativas comprometidas na organização, trazem novos sujeitos para dentro do território e, muitas vezes, geram renda para os organizadores da atividade e para a casa em si.

As três casas observadas têm vários exemplos de atividades realizadas, então citaremos apenas alguns. O Vila Flores tem, além dos já citados Simultaneidade e Randevu: os Encontros 60+; o grupo semanal de meditação; a roda semanal de capoeira; inúmeras exposições; oficinas diversas com os residentes; entre outros. O TransLab tem o Espaço Orgânico toda quarta-feira; a semana TransLab Urb; o programa de rádio online do Cuidar de Quem Cuida da Educação (linha de trabalho do Lab); curso de horta em pequenos espaços; oficina de tecnologia para a terceira idade; etc. E o Paralelo Vivo, por meio de seus residentes, organizou vários Green Drinks; dois Celeblaster; encontros da Zona de Inovação Sustentável; aulas de yoga; etc.

As atividades têm em comum serem condizentes com o propósito da CC, ou seja, o VF realiza ou recebe atividades ligadas à cultura e à educação; o TL prioriza eventos que se encontrem dentro do grande guarda-chuva da inovação social, mesmo que um pouco distante; o PV abrigava apenas atividades relacionadas com a sustentabilidade e com os ODS.

O objetivo principal das atividades e projetos das CCs consiste em levar para fora dos seus próprios territórios os seus propósitos e suas propostas que, como vimos, estão relacionados a uma nova forma de ser e estar no mundo: com bem-estar, diversidade, respeito, inclusão, etc.

A grande maioria das atividades – e também dos projetos – é idealizada, organizada e executada por parte dos residentes apenas, isto é, por aqueles que com elas se identificam ou que com elas acreditam poder contribuir. Geralmente é uma iniciativa ou profissional que traz uma proposta e a realiza na CC e, por estar em alinhamento com o propósito da casa, acaba sendo vista como uma atividade da casa em si. Todas atividades são abertas ao público, podendo ser gratuitas ou pagas. Aí está a importância delas, na oxigenação do território, no sentido de trazer novos sujeitos para entrarem em contato com o território e, precisamente aí, se tornarem potenciais “hospedeiros” de sementes, sementes de inovação social, de Seeding. É nesses sujeitos que podemos identificar os próximos atores do território – desse território visitado ou

de qualquer outro que porventura venham a formar ou a integrar; e é nesse momento que podemos vislumbrar os possíveis efeitos advindos das atividades e projetos das CCs.

Projetar, no âmbito das CCs, é uma atividade quase natural. Como a maioria das iniciativas ocupando as casas se encaixa dentro da economia criativa, é normal que existam muitas ideias criativas resultando nas mais diversas atividades e projetos. O desafio percebido através desse eixo diz respeito à colaboração na organização e desenvolvimento desses projetos. A estratégia pensada para atender a essa necessidade não é direta, pois acreditamos que o conjunto de todas estratégias irá influenciar esse comportamento projetual indiretamente. Mesmo assim, uma das estratégias pensadas, de **Formação de rede**, tem o objetivo de estimular a conexão entre os atores do território, algo que serve para reforçar seus laços e, quem sabe, aproximá-los em relações projetuais.

A partir deste ponto podemos discutir uma das premissas constituintes da CC, que é a abertura. A interação desses sujeitos (atores externos) com as CCs é uma das manifestações dessa abertura. Como visto, o sistema-CC pode ser operacionalmente fechado (processos comunicacionais que o diferenciam do ambiente), mas também o é materialmente aberto (LUHMANN, 1997). Isso que quer dizer que, nesse contexto das CCs, os atores externos que com as casas interagem são considerados portadores de “matéria” (matéria intangível, como seus próprios valores e discursos) que interagem com as conexões do sistema-CC. Se esse sistema estiver bem consolidado, isto é, estiver no nível da autopoiese, essas interferências não resultarão em perturbações para o sistema. Contudo, se os processos comunicacionais não estiverem coesos o suficiente, atores que “entram” nesse território podem “infectá-lo” – como um vírus que modifica o sistema – com suas próprias ideologias. De qualquer modo, esse é um balanço difícil de equilibrar pois, por um lado o sistema deve ter processos suficientemente estabelecidos para garantir sua autopoiese mas, por outro lado, necessita de uma certa flexibilidade para que os mesmos processos não engessem e percam a capacidade de evoluir com o passar do tempo.

É por causa dessa abertura que devemos pensar em dois mecanismos diferentes: o primeiro, brevemente mencionado ao falarmos sobre o material de “boas-vindas”, diz respeito à recepção de novos atores (permanentes/esporádicos) no território; o

segundo trata da seleção de projetos e atividades não criados na CC, mas que serão realizados em seu espaço. A esses dois mecanismos correspondem duas estratégias: recepção e penetração, respectivamente, englobando as ideias dos entrevistados sobre “acolhimento” e “curadoria”. Curadoria, como Gustavo explica em sua entrevista (Apêndice), significa receber, encaminhar e acompanhar ideias e projetos que chegam de atores externos à rede; e também promover as conexões necessárias no território, entre projetos e pessoas, de acordo com interesses e habilidades afins. Para Luiza, a curadoria também se dá na seleção das iniciativas que farão parte da CC, com o objetivo de manter ali uma diversidade rica ou, dito de outra forma, de fomentar conexões transdisciplinares. Uma vez que as iniciativas que compõem a casa devem possuir uma conexão com o propósito dela, a diversidade entre os atores serve justamente para instigar conexões que se deem de forma transdisciplinar: vão além de seus domínios, porém na mesma direção.

Acolher significa receber, com afeto e processualidade, um sujeito que chega para habitar o território; significa iniciá-lo nas dinâmicas, fluxos e práticas do sistema, apresentando-o aos demais atores. É interessante notar essa dimensão do afeto expressada aqui. No TransLab o afeto é sentido na observação diária das interações, como mencionado antes, de camaradagem e respeito; no Paralelo Vivo era nítido no vocabulário de certos atores, que repetiam a palavra “gratidão” em inúmeras ocasiões e enviavam seguidamente palavras de incentivo e felicitações por conquistas d; Luiza

Abertura é uma premissa da CC trabalhada por mais de uma estratégia formulada. **Penetração** é uma estratégia direta, que exerce o papel curatorial do sistema, peneirando, acolhendo e direcionando as ideias e projetos que nele entram; **Recepção** tem um fim parecido, mas para os atores e não para as ideias, como visto acima, também trabalhando a abertura do sistema.

Uma vez que começamos a falar sobre colaboração, vamos trazer neste ponto a discussão sobre esse eixo atencional. Como já adiantamos, essa é uma premissa da CC trabalhada indiretamente pelas estratégias do Seeding. Essa é uma decisão tomada também em cima do que pudemos aprender no convívio dos territórios.

Dissemos anteriormente e reforçamos aqui, que a colaboração não é dada a priori, isto é, ela não acontece “só porque” os sujeitos estão em uma “casa colaborativa”. Observamos níveis de engajamento diferentes em projetos e processos; e percepções

diferentes também. Boa parte das entrevistas feitas revelou – ou diretamente ou nas entrelinhas – que colaboração tem associações que vão desde “ajuda” até, efetivamente, “trabalhar em companhia, com”. O olhar mais comum entre todos enxerga a dimensão da troca nela implicada, mas não no sentido de trocar expertises rumo a um objetivo comum, como acontece em processos projetuais colaborativos, mas no sentido mais simples do “eu te dou uma coisa que tu quer, tu me dá uma coisa que eu quero”, ou no sentido menos intencional, que ocorre em conversas informais nos espaços e momentos de convivência. Organizamos essas percepções coletadas em três níveis: 1º) da ajuda, em que uma pessoa oferece um tipo de suporte, para que outra desempenhe uma tarefa dela ou do coletivo, sem esperar receber nada em troca e sem se apropriar da tarefa para si; 2º) da troca, que pode ser intangível (de ideias) ou tangível (de mão de obra), que pressupõe um intercâmbio, imediato ou não, de duas ou mais pessoas; 3º) da colaboração efetiva, em que dois ou mais atores trabalham em companhia em uma tarefa que é de ambos ou do coletivo.

Podemos retomar de Gustavo a perspectiva da “colaboração estratégica” que ele menciona em sua entrevista, relacionando-a com a definição de Design Estratégico proposta pelo GP DEICS, vista anteriormente. Para o grupo de pesquisa, o DE estuda e elabora estratégias para guiar a ação projetual e a ação organizacional rumo à inovação. A partir disso entendemos que a formulação das estratégias do Seeding já são direcionamentos para orientar as ações projetuais das CCs, que se pressupõem colaborativas. Ao identificar diferentes níveis de colaboração nas casas, optamos por fornecer estímulos suficientes para que o mais avançado deles seja atingido mais rapidamente. Ou seja, **Conceituação** é uma estratégia que vai alinhar todos atores em uma mesma direção, um mesmo propósito; **Organização** e **Descentralização** pretendem, com um modelo horizontal de casa, exercitar a autonomia dos sujeitos e, assim, o empoderamento dos mesmos; e **Formação de rede** e **Confraternização** visam consolidar os laços do território, tanto mapeando suas competências quanto incentivando sua afetividade.

Fomentar o potencial colaborativo das CCs significa estimular também o seu desenvolvimento como plataforma de inovação social pois a colaboração é uma abordagem de trabalho para inovação social, que pressupõe o “fazer com” e não “fazer para” (SANDERS, 2008). Durante nossa pesquisa, recorreremos às impressões e experiências dos entrevistados para entender quais efeitos ocorrem no território,

advindos das atividades realizadas nas CCs no seu dia a dia. São esses os atores que estão ali presentes nesses momentos de abertura e interação, isto é, durante a execução das diversas atividades, e que melhor conseguem captar movimentos em direção à inovação social.

Um dos efeitos que ficou mais evidente durante nossa pesquisa foi o da difusão do conhecimento e do interesse do público pelas CCs e suas atividades. Quando terminamos nossa pesquisa observamos uma quantidade muito maior de pessoas circulando nas atividades das casas do que dois anos antes. Observamos o aparecimento de novas CCs (Casa Bosque, Casa Romã da Terra e Casa Sol) e também de novas marcas de produtos diferenciados, principalmente de moda consciente (que utilizam material de descarte ou matéria-prima orgânica, que promovem a inclusão de grupos na força de trabalho, ou que valorizam micro produtores e fornecedores locais), marcas estas que, muitas vezes, ocupam as CCs durante seus eventos (feiras e afins, como o Junção Makers ou o Feira de Rua, no Vila Flores). Ou seja, sem muito esforço podemos perceber o aumento do interesse e da proliferação de uma consciência mais desperta para um modelo diferente de produção (local, sustentável, pequena) e de consumo consciente.

De forma um pouco mais profunda, as seis entrevistas feitas no Vila Flores e no TransLab reforçaram o nosso entendimento dessa difusão. Todos entrevistados relataram perceber efeitos nos sujeitos participantes das atividades e projetos da casa:

“Eu percebo que cada vez que a gente põe alguma coisa em prática surgem outras conexões. (...) ou seja só uma semente, então seja uma ideia que tava já no... assim, na superfície da mente de alguém.. que daqui a pouco conecta, eu acho que o TransLab ele é essa plataforma sabe? Que conecta. Muita gente passa por aqui (...) esse trânsito de gente, de tudo que é lugar, justamente por ser um ecossistema variado, faz com que surjam projetos. (...) Por mais que a gente não mapeie eu vejo eles acontecendo, sabe? Um projetinho, um evento, uma ação, alguma coisa que aconteça. E, põe a sementinha na cabeça de algumas pessoas que, de repente tão fora desse universo” (GABRIELA, Entrevista, outubro 2016)

“Eles têm muito essa noção de criar sentido local. Um dos princípios, inclusive, é impacto local (...) tem o intuito de transmissão de conhecimento sobre coisas e troca, mas o impacto local e o envolver esse entorno é super importante.” (GUSTAVO, Entrevista, outubro 2016)

Olha, a gente até andou entrevistando algumas pessoas que participaram, principalmente desse “VF Portas Abertas”, e as pessoas, ã, normalmente (...) só o fato de

aprender algo novo, de conhecer pessoas novas, de ter contato com algo que não é do seu dia a dia. Éam, falam muito, também, daí é super difícil mensurar, que é a coisa da inspiração. (...) Né, então, tem muito isso. Acho que o Vila, até usando um termo nosso aqui, ele é muito uma sementinha, assim, pra essas pessoas que vêm. Pode ser uma semente pequena, que não vai vingam muito. Pode ser uma semente que vai virar uma árvore, outra vai virar uma floresta. Mas as pessoas sempre acabam levando algo de uma experiência que elas viveram lá dentro, ã, pras suas vidas.” (LUIZA, Entrevista, novembro 2016)

“Bem subjetivamente, eu vejo alguma forma de sensibilização. Eu não sei, as pessoas sentem alguma coisa que elas não sabem dizer o que é. Do tipo, ‘ah, que legal esta casa colaborativa’ ou sabe, elas não sabem os termos para isso. Mas elas de alguma forma se sensibilizam e veem que é um mundo diferente.” (LAURA, Entrevista, outubro 2016)

“Bah, eu acho que o efeito nas pessoas é transformador. Aqui dentro do Vila, eu acho que a mudança, a gente conseguiu (...) Que tá vindo um público que não é de nenhuma área cultural, pros projetos. São pessoas de outras áreas, com outras profissões, que estão vindo aqui, e buscando coisas totalmente diferentes. Tem gente que vem aqui por curiosidade, tem gente que vem atrás de cultura. Tem gente que vem atrás de entretenimento, tem gente que vem atrás de educação e tem gente que vem atrás de negócio. De produto. Então, tu tá aqui dentro, e tá recebendo 5 tipos de públicos, de procuras, né... Acho que é, é uma revolução, assim.” (LUCAS, Entrevista, outubro 2016)

Propositalmente deixamos todos esses trechos aqui, para evidenciar as diferentes percepções de cada um, mas que levam a uma mesma conclusão: para as pessoas que vivem o dia a dia CC, existe um inegável efeito exercido pela casa em seu território. Existe uma disseminação, que não à toa é comparada, por mais de um entrevistado, a sementes. A própria CC é naturalmente uma semente: as novas casas que foram surgindo em 2016 chegaram na carona do movimento iniciado um ano antes, já tendo a Conceituação, disponibilizada online, como base de onde partir. O que difere essas sementes da semente do Seeding é o projeto e as estratégias que compõem esta última.

Temos então duas instâncias da inovação social: temos a CC como inovação e algumas de suas atividades como inovações. A casa é pois atende a muitas das características e possui os elementos apontados por Caulier-Griecce et al (2012): é multi setorial, estabelece novas relações entre os atores de seu território e da cidade; é um movimento de base; é aberta e colaborativa, mesmo que não todo tempo; promove melhor uso de recursos; desenvolve ativos e capacidades, tanto com as atividades que promove quanto com sua postura, simplesmente; e torna os atores de seu sistema

coprodutores, aliás, codesigners desse mesmo sistema. Além disso, as CCs respondem a uma necessidade social quando se estabelecem como locais de trabalho acessíveis para iniciativas que, em formatos tradicionais, não conseguiriam arcar com os custos de manter espaços comerciais, sendo efetivas nessa missão.

As atividades e projetos das CCs constituem inovações sociais na medida em que: são abertos; são colaborativos, mesmo que pontualmente; desenvolvem capacidades e recursos, principalmente nas oficinas, que difundem os mais diversos conhecimentos, de construção de horta urbana ao desenho de cartografias afetivas; estabelecem novas relações, entre os mais diversos atores que, muitas vezes, se tornam coprodutores das atividades e projetos vivenciados. Além disso, muitas atividades, como as feiras que valorizam os produtores locais e as oficinas relacionadas à sustentabilidade, promovem o melhor uso de recursos e ativos. Projetos como o “Do Vila à Vila”, do Vila Flores, interagem diretamente com comunidades, levando para elas conhecimento e ações projetuais com objetivo de, justamente, aprimorar a capacidade da sociedade de agir para solucionar seus problemas. Ou seja, alguns projetos desenvolvidos pelas CCs têm a intenção proposital de agir em desafios sociais, de empoderar o ator social, de provocar a inovação social.

É inegável, portanto, o papel que esses espaços,
esses territórios afetivos,
que transformam sujeitos em matilhas,
em tecidos transdisciplinares,
esses sistemas cheios de conexões exercem em nossa cidade,
em nosso modo de ser e viver em Porto Alegre.

O papel da ruptura, da nova proposta, da mudança, do destemido que sente que pode fazer e faz.

E como são percebidos esses tecidos transdisciplinares? Vimos que a transdisciplinaridade – último eixo apresentado aqui em nosso mapa – é exercitada naturalmente nos processos colaborativos que ocorrem dentro das CCs, uma vez sendo elas constituídas por grupos bastante heterogêneos de expertises. Quem são esses atores que compõem as CCs:

- Muitos pertencem às áreas da economia criativa como teatro, artes visuais, produção cultural, design, arquitetura, audiovisual, literatura, etc.;

- Existem também iniciativas de ramos mais tradicionais do mercado como contabilidade, marketing ou serviços B2B, por exemplo;
- Não é difícil encontrar profissionais que tenham mudado de carreira, para exercer profissões que os dão mais satisfação pessoal;
- Eles montam diversos tipo de iniciativas empresariais, desde *startups* a microempreendedores individuais, a coletivos informais e 100% delas se enquadram nas categorias micro ou pequenas empresas;
- Todos têm espírito empreendedor, como mencionado por Meroni (2007), até mesmo os que não são os “donos” das microempresas, pois todos trabalham de forma muito próxima e muito autônoma (o que é um certo paradoxo, pois, quando chega no âmbito da CC, essa autonomia não tende a ser expressiva);
- Eles têm ideologias semelhantes, acreditando em um mundo mais justo, inclusivo e sustentável, como os atores das OCs manzinianas (MANZINI, 2008).

Mesmo com toda essa complementaridade observada e também relatada pelos entrevistados (Diego acredita que o PV tinha a rede de atores mais diversa de todas Casas; Luiza diz que inclusive existe uma certa curadoria na escolha dos residentes para que exista diversidade; Lucas vê essa complementaridade mas diz que as pessoas ali não percebem o valor e potencial que isso tem), identificamos poucos momentos exercitando a transdisciplinaridade possível do território. O TransLab tem alguns exercícios nessa direção, uma vez que reúne seus atores em ações de projeção para inovação social. Ou seja, em atividades cuja finalidade é desenvolver projetos para inovação social, o TransLab envolve seus atores com expertises diversas para que consigam ultrapassar as fronteiras de suas expertises, suas disciplinas, para criar algo novo, algo que isoladamente cada um não conseguiria. Mesmo sendo poucos os projetos, a potência está ali e já existe um processo para exercitá-la, por mais que não seja identificada com “transdisciplinaridade”.

Uma vez que a potência transdisciplinar está nas CCs, não criamos uma estratégia específica para fomentá-la, da mesma forma como fizemos com a colaboração. Acreditamos que essa força se dará naturalmente, em especial quando o sistema já estiver no nível da autopoiese. Com tudo visto, podemos partir para a semente.

Semente

As estratégias servem para nortear: as ações e os processos de criação da CC; e a evolução da semente em sistema. Durante nossa pesquisa identificamos quatro processos e três princípios constituintes das CCs, os quais serviram como eixos atencionais para produzir os dados que usamos de insumos para nossas estratégias de Seeding. Inicialmente havíamos imaginado criar estratégias para cada um dos eixos, contemplando-os. Porém, quando analisamos a produção feita, vimos que existem necessidades anteriores aos eixos, e existe a possibilidade de criarmos estratégias que sirvam para mais de um processo ou princípio ao mesmo tempo. Por exemplo, ao invés de criarmos estratégias para a “gestão” da CC, entendemos que esses processos precisam se dar de forma orgânica e conforme as características dos territórios – como vimos, cada casa desenvolveu seu percurso na criação e evolução de seu modelo de gestão –, então priorizamos uma estratégia de “descentralização”, pois é justamente esse exercício que estabelecerá as bases para a formação de um modelo de gestão horizontal e colaborativo, além de influenciar os processos da casa como um todo. Compilamos e esmiuçamos aqui as estratégias que estivemos apresentando até agora.

Conceituação: tem a ver com a definição do propósito da CC, que dá origem à sua identidade. Além disso, serve de base para a curadoria do sistema, ou seja, uma vez alinhado o propósito com todos atores do território e transformado ele na identidade da CC, as ideias, os projetos e os sujeitos que transitarem pelo território daquela CC passarão por esse “filtro curatorial” que naturalmente selecionará aqueles que estiverem alinhados com a identidade da casa para poderem ali habitar, caso queiram. Em resumo, a estratégia objetiva criar o propósito da CC, com base nos valores presentes na rede e na sua visão de futuro.

Organização: enxerga a CC como modelo organizacional e de negócio, ou seja, de que forma a casa realiza a gestão de seus processos e recursos (tangíveis ou não). Também tem a ver com a organização do espaço físico, uma vez estando ele estabelecido: quais áreas serão para convivência, quais para compartilhar, quais para fechar. Está intimamente ligada à próxima estratégia, **Descentralização:** relacionada com a formação de núcleos – quantos e quais núcleos respondem ao propósito do território –, e com o direcionamento das lideranças rotativas e/ou permeáveis e dos mecanismos para descentralizar tarefas e decisões, como as reuniões semanais.

Formação de rede é a estratégia, como dissemos, que visa fortalecer os laços da rede. Para alcançar esse objetivo, podem ser usadas ferramentas como mapa de atores ou mapa de empatia ou, também, em conjunto com a **Confraternização**, estratégia cujo propósito é aproximar os atores do território por meio de momentos informais de interação como mutirões, *happy hours*, eventos como o Ecossistema do TransLab ou o Celeblaster do Paralelo Vivo.

Penetração é a estratégia de acolhimento e encaminhamento de ideias e propósitos na CC, que funciona de maneira curatorial, peneirando o que está ou não alinhado ao propósito da casa e seus valores. Tal estratégia evita o enfraquecimento do sistema, uma vez que evita desperdício de energia (dos atores) em lidar com projetos e atividades que não contribuam com a consolidação da CC como plataforma de inovação social. Com uma lógica semelhante, foi criada a **Recepção**, que objetiva acolher e encaminhar os novos atores do território, introduzindo-os aos processos da CC, à rede e seus projetos, podendo recorrer à ferramentas como um manual de boas vindas ou um ritual de chegada, como já usado em algumas casas.

Por último, **Difusão** é a estratégia da comunicação, que intenciona fomentar o compartilhamento e a propagação das informações da CC, além da consolidação dos seus processos comunicacionais. Também está relacionada com a Conceituação, tanto para estabelecer o propósito da casa como para reforçá-lo constantemente pelo estabelecimento dos processos. São ferramentas da Difusão os registros, as atas, os canais de comunicação e a sinalização.

Essas estratégias dão origem a perguntas dispostas ao longo de um tempo evolutivo que servirão para direcionar a criação de uma Casa Colaborativa, respeitando as nuances e diferenças de cada território. Destarte, diferentes respostas darão origem à diferentes CCs. Essa é a semente de nosso Seeding: as perguntas estratégicas que irão guiar a formação do sistema ao longo do tempo, estimulando a participação dos atores codesigners do sistema (FISCHER; GIACCARDI, 2004, 2005) nessa evolução. Esse percurso de aprendizado, argumenta Mulgan (2007), é a forma de manter a inovação evoluindo. Na irreversibilidade dessa flecha do tempo (PRIGOGINE, 1996) situamos alguns platôs da criação de uma CC, já em uma ordem idealizada a partir de nosso estudo. Platôs não são necessariamente níveis sucessivos, mas são territórios com diferentes características que sugerem uma evolução temporal, indicando que existe

uma certa sequência lógica nessa evolução – nada, contudo, que impeça a concomitância ou a alternância dos platôs.

Platô embrionário

Existem dois possíveis começos para uma CC: o prático e o idealista. O primeiro parte de uma preocupação prática, que é o de encontrar um lugar para fazer de escritório de trabalho, com custos baixos. Aqui, o que existe é a vontade de um ou mais sujeitos, de reunir iniciativas empresariais sob o mesmo teto, para que possam não somente reduzir os custos da infraestrutura da casa compartilhada mas também interagir com trocas (de conhecimento, de favores, de relações). Esta é também a instância da colaboração mais citada pelos atores entrevistados, que é a colaboração como troca – não pressupõe o *"laboro"*, mas entende que ali existem interações com resultados frutíferos para as partes envolvidas, mesmo que individualmente. Quando essa vontade é manifesta em palavras, outros sujeitos que buscam essa mesma solução podem se conectar e formar o embrião do território, as primeiras relações do tecido social. O segundo caminho é o idealista, que parte já de um desejo de agir no mundo, como uma missão de torná-lo melhor, segundo suas vocações, isto é, exercendo suas competências ou seu trabalho nessa direção, reunindo em um espaço outras iniciativas empresariais que possam compartilhar dessa visão.

Independente do começo ter sido prático ou idealista, é muito importante que os atores que começam a se conectar passem a discutir o propósito que os une, para além da divisão de custos e infraestrutura do espaço físico. Não existe um período pré-definido de tempo para essa fase inicial (ou para qualquer outra, em realidade), pois tudo depende dos interesses e das articulações dos atores que vão interagindo nesse território embrionário. Recomendamos, porém, que esse estágio seja mandatório e, preferencialmente, exercitado antes mesmo do estabelecimento das iniciativas em um espaço físico, evitando assim a dissolução do território por falta de coesão em seu discurso (como aconteceu na Casa de Pandora e no Paralelo Vivo).

Neste ponto, a primeira parte de nosso mapa pode ser muito útil: trazer para essa discussão inicial o conceito de Casa Colaborativa, para, primeiramente, provocar nos atores o questionamento “– É isso mesmo que queremos criar?”. Se a resposta for positiva, a conceituação fornece algumas pistas daquilo que faz uma casa ser uma CC e, assim, pode estimular momentos projetuais nessa rede recém formada, testando-a,

aproximando seus atores, provocando conexões. Um primeiro ator diz “Sim, queremos criar uma CC. Que atividades vamos desenvolver, abertas ao público?”, ao que o segundo responde “Que tal fazermos um evento ‘assim ou assado’? Podemos chamar os vizinhos e a escola do bairro”, e assim as conexões projetuais são iniciadas, por exemplo. Esse nível de discussão funciona com uma lógica semelhante à da reforma dos espaços no Vila Flores: os atores se sentem “donos”, responsáveis por aquela criação, por aquele projeto, e assim as conexões do território começam a se fortalecer. Dessa forma nos alinhamos com a visão de Manzini (2008) que diz que as comunidades criativas reforçam o tecido social – precisamente esse feito pelas conexões entre os diversos atores que, juntos, decidem atacar um desafio que os motiva. Notem que usamos o termo “comunidade criativa” e não “organização colaborativa”, para reforçar o caráter embrionário desse estágio.

Alguns questionamentos que podem guiar essa discussão são:

- Que mensagem queremos passar, como coletivo, para a sociedade?
- Qual nossa visão de mundo melhor? O que é “melhor”, nesse caso?
- Qual nosso entendimento de “bem-estar social”
- Com que finalidade queremos existir, como grupo, na cidade, na sociedade onde estamos?
- Que sociedade queremos ajudar a construir, com nossas ações?
- De que forma as iniciativas ali conectadas podem interagir, na manifestação dessa visão?
- Que tipo de iniciativas podem nos ajudar a concretizar essa visão e que poderão dividir o espaço conosco?

É recomendável um cuidado extra com a definição do propósito: que ele não fique genérico demais, a ponto de permitir muitas interpretações ou uma gama muito vasta de atividades e projetos, o que pode causar uma falta de foco para a CC. Se o propósito for, por exemplo, “promover o bem-estar”, cabe trazer, junto a isso, uma definição do que é bem-estar; se é “inovação social”, definir pilares e características do que se entende por inovação social e quem sabe, até buscar uma redução desse escopo como “inovação social para acesso à alimentação de qualidade”.

Platô territorial:

Uma vez definido o propósito que une o território embrionário, os atores iniciais (que identificamos como os “fundadores” das CCs observadas) precisam manter a discussão aquecida e, incluindo nela os novos sujeitos que a eles se agregarem no percurso. À parte da discussão, o grupo pode idealizar e buscar o espaço ideal para ocupar, de acordo com o tipo das suas iniciativas e das atividades que imaginam ali realizar, consolidando assim seu território – espaço físico, localidade. Essa tarefa prática – encontrar uma casa, literalmente – é de suma importância no desenvolvimento do território, mesmo não demandando tanta energia quanto as tarefas conceituais, que se mantêm constantes durante todo tempo de existência da CC.

Para a escolha do espaço físico, temos alguns indicativos advindos da pesquisa. Um dos critérios necessários na configuração da casa foi mencionado anteriormente: nossa produção mostrou que esses lugares precisam ter espaços de convívio e confraternização, como uma sala de estar, uma sala de reuniões com múltipla funcionalidade ou uma cozinha; lugares onde os atores possam se encontrar em brechas de suas próprias rotinas empresariais. Outro critério a ser levado em conta: como e onde receber o público (atores externos) que visitarão o território em suas atividades.

A casa é a manifestação física de um propósito, de onde colocá-lo em prática. Por isso, também, que sugerimos a ordem evolutiva aqui expressa: primeiro o propósito, depois o local. Como o tecido social se forma também em função da proximidade física entre casa e atores, pode ser que alguns atores que estiveram no primeiro platô não sigam o percurso até o segundo, ou seja, a casa a ser ocupada pode não estar em uma localização que lhe seja adequada. É recomendável levar as “baixas” em consideração, para que não haja uma desmotivação nos demais atores ao verem uns nós se desfazendo na rede: isso é normal, faz parte do processo.

- Quem está se aproximando da nossa discussão? Que valores estão trazendo com eles? Esses valores estão em sintonia com o nosso propósito?
- Precisamos reajustar o propósito neste momento?
- Quantas iniciativas somos até agora e quantas queremos ser? Lembrando aqui que, quanto maior o território, mais desafiadora é sua comunicação interna e mais processos verticais são necessários.
- Todas iniciativas que estão participando da discussão têm interesse efetivo de ocupar um local de trabalho ou preferem ser atores esporádicos (como os

“conectados” do Paralelo Vivo)? É preciso entender quantas iniciativas querem de fato um espaço físico e quais têm condições de arcar com o custo nisso implicado. Essa consciência – dos interesses e reais possibilidades de cada uma – deixa o terreno menos suscetível a desequilíbrios. É um desequilíbrio bastante significativo aquele causado pela saída e entrada constantes de atores permanentes no sistema.

- Que tipo de espaço de convivência e confraternização precisamos e queremos?
- Quais competências já temos em nossa rede e quais faltam?
- O espaço destinado às atividades está adequado à natureza das atividades e projetos que ali desejamos realizar?
- Quanto tempo temos para encontrar um local, levando em consideração a necessidade das iniciativas aqui conectadas?
- Quais canais de comunicação podemos usar para a comunicação interna?
- Qual repositório digital podemos usar para armazenar e organizar nossos documentos (atas, registros, fotos, etc.)?

Platô para consolidação

Como sabemos, a rede que se forma em um território tende a ser constituída por atores locais, conforme Manzini (2008, JÉGOU; MANZINI, 2008) explica em relação às OCs. É importante manter constante a discussão sobre o propósito da CC, incluindo nela os novos atores que forem se conectando, agora estabelecidos em um local físico. Esse exercício vai, pouco a pouco, consolidando o propósito em um discurso; discurso que caracteriza a casa e define sua identidade; discurso que constitui os processos autopoieticos do sistema que vai se formando (LUHMANN, 1997, 2011).

Conforme vimos acontecer no Vila Flores, durante esse período de organização ainda inicial do espaço os processos têm tendência à centralização, uma vez que ainda são poucos os atores do território (durante nosso percurso inteiro de pesquisa não presenciamos uma única casa que tenha sido iniciada com um número grande de sujeitos) e são eles que precisam dar conta de todas as tarefas da casa. Mais um motivo para enfatizarmos a importância da discussão e consolidação do propósito que, diante a pressão de um número enorme de tarefas de ordem prática que requerem atenção, tende a ser deixado de lado, abrindo margem para rupturas no território. Deleuze e

Guattari (DELEUZE; PARNET, 1998; ZOURABICHVILI, 2004) já nos alertaram que a todo momento em um território existem linhas de fuga em potencial, que podem irromper em devires, desterritorializações ou reterritorializações. Cientes dessa força, nos esforçamos para manter o território coeso, ou seja, nos esforçamos em consolidar nosso propósito e criar, a partir dele, a identidade que distingue o sistema do seu ambiente.

Foucault (1996) nos traz uma pista para essa consolidação. O propósito nada mais é que a manifestação de uma vontade, de desejo, que se baseia em sistemas de significados (crenças e ideologias), articuladas para trazer relevância e legitimar o que é dito (o discurso) ou até, às vezes, esconder o desejo que é da ordem do não-dito. Para consolidar o discurso da casa é preciso fazer o exercício de descortinar suas camadas de desejos e chegar no que está de fato por trás do que é dito. Foi este o exercício de análise que nos levou a revelar o não-dito por trás do discurso do Diego (Paralelo Vivo): como vimos, ele buscava legitimar o que dizia com conceitos comuns ao discurso das demais CCs, porém revelava outras muitas expressões que apontavam claramente um desejo diferente dos outros dois atores entrevistados naquele território e de alguns outros observados.

Neste estágio, os atores precisam se conhecer mais a fundo, buscando o alinhamento entre sujeito-iniciativa-casa ou possíveis desejos escondidos.

- Quais as habilidades e competências de cada um de nós?
- Qual a missão de nossas iniciativas empresariais, em separado?
- Quais nossos objetivos profissionais, dentro de nossas iniciativas?
- Que benefícios esperamos ter, ao participarmos de uma CC?
- Quais interesses cada um de nós tem, para além do trabalho? Como gostamos de preencher nossas horas “vagas”?
- Quais eventos de confraternização queremos organizar?

Podem ser imaginados diferentes formatos de encontros e dinâmicas para promover essas trocas: happy hours, almoços coletivos, sessões de “cinema”, workshops e o que mais a criatividade permitir. O momento é de descoberta e aproximação, que pode ser dar de forma leve e descontraída, isto é, de forma a fazer aflorar o potencial do afecto que existe na rede. Podem ser estimuladas conversas com os temas mais variados, desde política e democracia, até música ou cerveja artesanal; o que importa é que os atores se aproximem e se conheçam.

Nesse platô também é importante começar a organizar o modelo da CC, os atores podem começar a estruturar seus núcleos de gestão, levando em conta, obviamente, o número de atores ali presentes. Quantos e quais núcleos a CC vai ter é uma decisão de cada casa, de acordo com seu propósito, sua dimensão, as atividades que deseja realizar, quem são e qual inclinação de seus atores, etc. Esse número pode até mesmo variar com o tempo, aumentando ou reduzindo conforme a evolução do sistema. Mesmo assim, existem **três** núcleos fundamentais que recomendamos fortemente existirem desde o princípio, a saber: 1) **Comunicação interna**, como já dissemos algumas vezes, leva adiante a estratégia de Difusão; 2) **Acolhimento** faz a recepção, instrução e devido encaminhamento tanto de atores quanto de ideias e projetos, ou seja, consolida as estratégias de Penetração e de Recepção; 3) **Projetos** é o núcleo a cuidar das atividades abertas e, claro, dos projetos da CC, desenvolvendo-os e executando-os, estimulando a participação de todos atores nos processos. Esses são três núcleos-base por cuidam de três processos-chave da casa, os processos comunicacionais que resultarão na autopoiese do sistema; os processos que regulam a abertura e o fechamento da CC; e os processos que exercem a vocação da CC como plataforma de inovação social. A partir desses, outros podem ser criados, conforme o sistema for se consolidando e evoluindo.

Alguns questionamentos que ajudarão na formação desses núcleos dizem respeito às habilidades ou comprometimento dos atores:

- Quais habilidades são requeridas em cada núcleo?
- Quem de nós já tem as habilidades necessárias? E quem, dentre esses, pode se comprometer em formar o núcleo neste momento?
- Aqueles que não conseguem se comprometer em participar de nenhum núcleo agora, como podem colaborar nos processos da CC?
- Quem pode encabeçar, isto é, exercer a liderança em, cada núcleo?
- Qual estratégia podemos projetar para promover a descentralização das lideranças iniciais?
- Faltam habilidades em algum núcleo? Se sim, quais? Como podemos desenvolvê-las?
- Teremos algum tipo de remuneração para os gestores dos núcleos, sendo “gestor” todo ator que compuser cada núcleo e para ele dedicar tempo?

Essa etapa é, basicamente, o teste do primeiro modelo de CC com todos seus elementos (atores, núcleos, processos iniciais), criado pelos atores, então codesigners iniciais do sistema inicial (FISCHER; GIACCARDI, 2004). É de suma importância a coleta dos *feedbacks*: o que deu certo, o que não deu, o que pode ser ajustado, e que deve ser descartado, etc. Para isso, é preciso tempo: tempo para testar os processos devidamente, repetindo-os até deles poderem tirar aprendizados. A recomendação é, portanto, para não terem pressa e para registrarem todos movimentos relevantes.

Platô para evolução

A partir dos aprendizados do platô anterior, os atores poderão fazer todos ajustes necessários no sistema: em seus processos (quais deram certo e quais não, quais faltaram, etc.); em sua organização (como funcionaram os núcleos e as lideranças, reuniões, disposição do espaço físico, etc.); em sua rede (quais atores se ausentaram, quais se aproximaram, quais estão faltando para complementar a rede, etc.), e nas demais instâncias que tiverem necessidade de adaptação.

O mais importante é observar como o propósito da CC se desenvolveu, como foi refletido nos processos e nas atividades da casa, para entender se existe coesão entre a visão que foi adotada pelo território e seu modo de realizá-la. Se os atores concluírem que existe coesão, então o sistema atingiu seu ponto de consolidação, ou seja, de autopoiese. A partir desse ponto, o sistema pode refletir criticamente sobre seus processos: quais têm maior eficiência e podem ser consolidados; quais podem ser ajustados ou modificados; quais podem ser sistematizados; como sistematizar sem engessar; como difundir o propósito da CC para mais pessoas, etc.

Aqui os atores podem se perguntar:

- Quais os efeitos que pudemos perceber, advindos da implementação de nossas atividades e projetos?
- As ações que projetamos e desenvolvemos, tanto entre nós mesmos quanto com os atores externos que aqui transitam, transpiram nosso propósito?
- Quais as maiores dificuldades que enfrentamos no nosso dia a dia? Como podemos solucioná-las?
- Estamos conseguindo exercitar nosso propósito em nossas ações?

- Quais são os parceiros que conseguimos fazer, nesse período todo? Quem são nossos atores esporádicos? Quais seus interesses e quais suas competências? Como podemos aproximá-los?
- Que efeito tivemos na nossa rua? E com nossos vizinhos?
- O que nós aprendemos, com a caminhada até aqui?
- Como estamos registrando o nosso percurso? Temos um repositório satisfatório?

Buscamos responder, em meio aos platôs, às premissas levantadas para o Seeding de sistemas sociais complexos explicadas na página 76: 1) a Semente contém a conceituação de Casa Colaborativa como informação sobre o sistema/território; 2) a convivialidade foi levada em consideração; 3) esperamos, em cada platô, estimular a ação colaborativa dos sujeitos do território; 4) sugerimos o registro da evolução da semente; 5) não criamos um manual ou um conjunto de regras, e sim um conjunto de provocações e questionamentos, como forma de permitir a adaptação da semente a diferentes contextos.

O tempo necessário para TransLab e Vila Flores chegarem nesse nível de maturidade do sistema foi de aproximadamente três anos. O que esperamos, com esse Seeding, é reduzir esse tempo, consolidando a casa em CC por meio de um percurso facilitado pela pesquisa, de modo que a CC possa exercer seu papel de plataforma de inovação social, espalhando cada vez mais sementes no macro-território porto-alegrense, criando uma nova realidade na cidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso trabalho teve início com um olhar atento que identificou um fenômeno peculiar no território porto-alegrense, que foi o aparecimento de diversos espaços compartilhados de trabalho que mostravam atuar sob uma lógica diferenciada de fazer negócio, de se relacionar com a cidade, de formar um território afetivo. Distinguindo, dentre todos espaços, os coworkings, as casas compartilhadas e as Casas Colaborativas, concentramos nossa atenção nestas últimas, entendendo a dimensão da inovação social nelas envolvida e que se manifesta de duas formas. A primeira, considera a própria CC como inovação, uma vez que responde a muitos dos elementos centrais e características elencados por Caulier-Grieco et al (2012): é um movimento de base, é aberta e colaborativa, desenvolve capacidades e ativos, estabelece novas relações, etc. A segunda enxerga a CC como uma plataforma de inovação social, pois as atividades e projetos que acontecem em seu território engajam um número crescente de atores sociais que, inspirados pela experiência na CC, levam adiante seus próprios projetos e ações de inovação social. Entendendo que essa segunda perspectiva tem tendência de acontecer naturalmente uma vez que a primeira esteja estabelecida, decidimos atuar justamente na anterior, isto é, no estabelecimento e na consolidação da CC.

O objetivo que direcionou o trabalho foi, então, o de criar estratégias para projetar o Seeding, ou seja, a multiplicação, dessas Casas Colaborativas. O que nos levou a um mergulho profundo em busca do que é efetivamente a CC e o que a caracteriza e constitui para, a partir desse entendimento, projetarmos sua multiplicação usando nossa própria estratégia. Esse exercício nos levou a duas entregas: a primeira foi a Conceituação de CC, um documento criado colaborativamente que dá as características básicas da CC a partir de uma construção teórica e da vivência diária desses territórios. A segunda, que efetivamente responde ao objetivo posto, foi o Seeding aqui proposto. Embasados no modelo SER do L3D (FISCHER; OSTWALD, 2002) e usando o Metadesign como abordagem projetual, criamos nosso próprio processo estratégico para multiplicação de um sistema social complexo, nomeadamente, neste caso, a Casa Colaborativa, de forma que sua semente possa ser lançada em diferentes contextos – locais, nacionais ou até mesmo internacionais – gerando diferentes CCs como resultado, mais preparadas para atuarem como plataformas de inovação social em suas próprias localidades.

Ambas entregas levam a possíveis desenvolvimentos futuros. A conceituação pode ser revista, para atualizar o campo dos atores; pode ser transformada em manifesto; pode gerar uma agenda para posicionamento político da rede das CCs. Em suma, a conceituação pode ser usada como um instrumento das CCs para a consolidação de um movimento social horizontal e colaborativo. Este é o primeiro devir da pesquisa, o devir-ferramenta. Já a semente do Seeding precisa ser testada e, para isso, precisa antes ser traduzida em um artefato mais convidativo ao uso do que 150 páginas de dissertação.

Dois anos de percurso e mergulho profundo nos trouxeram os embasamentos necessários para a criação das estratégias do Seeding, que é nosso resultado mais tangível. Estamos cientes do que significa projetar inovação social de e em sistemas complexos de extrema instabilidade como o são as CCs e seu ambiente e é nessa lógica que se faz mister o teste da semente criada. E também pois acreditamos que inovação social se faz na prática. Um dos possíveis entrepostos entre o documento aqui exposto e a prática é mesmo o *toolkit*, como previsto anteriormente. Aqui se dá o devir-projeto da pesquisa, um projeto igualmente de design, que mostra a força do lúdico, do imagético, do tangível, para reunir ao redor de si, em ação projetual, os atores que formarão novos territórios-CC.

A cartografia, como direcionamento metodológico neste âmbito de pesquisa, se mostrou igualmente desafiadora e recompensadora. A cartografia não é um método pronto, não traz uma receita a ser seguida, pelo contrário, como o termo usado, ela é um direcionamento, uma criação que se faz durante o percurso de pesquisa e, nesse sentido, é preciso estarmos constantemente alertas para as necessidades e os resultados que vão surgindo nesse percurso, para compormos o método com as técnicas adequadas. Nesse sentido, fizemos uma cartografia híbrida: inspirada em Deleuze e Guattari, mas com toda bagagem própria do Design, em especial do Design Estratégico. É um desafio pois o mapa não tem fim – ele tem múltiplas entradas e saídas por onde podemos experimentar a realidade, mudando a todo instante (DELEUZE, GUATTARI, 2011) –, então onde precisar o final do percurso? Como ter certeza de pararmos no momento correto? Existem certezas? Também é um desafio mantermos nossa subjetividade em equilíbrio entre o observar e o participar, entre o designer e o pesquisador, entre o ator externo e ator esporádico ou até permanente. Por outro lado, recompensa o uso de um método que permite a realidade mostrar sua teia de relações

complexas, suas forças incessantes de conexões e rupturas. Fica claro desde cedo a impossibilidade de trabalhar as relações em sua completude e, por isso, recortes se fazem necessários, como foram os recortes que delimitaram o estudo em três territórios e focou nossa atenção em sete eixos.

Os próprios eixos atencionais podem ser considerados resultados do percurso, uma vez que foram estabelecidos durante a pesquisa. Porém, esses são resultados que fazem sentido apenas no âmbito deste estudo e, por isso, não os incluímos junto com a conceituação e o Seeding, que têm abrangência para além da pesquisa em si.

Três achados dos estudos nos são particularmente instigantes, inclusive para imaginar caminhos para estudos futuros. O primeiro achado, bastante óbvio para alguns, mas não para aqueles imersos nas Casas Colaborativas, exclama: “Como é difícil colaborar!” e deseja mergulhar mais a fundo nessas instâncias de colaboração e entender de onde vem a dificuldade; por que colaboração é vista só como troca; como fomentar instâncias efetivas de colaboração em CCs e sistemas semelhantes...

O segundo achado nos mostrou que existe uma imprescindibilidade da liderança na colaboração (*cum+laboro+cum+ductor*), nos processos que ocorrem no âmbito das Casas Colaborativas, nos leva a considerar o papel do designer estratégico, do designer que projeta para a inovação social, no Seeding de CC. Manzini argumenta que o papel desempenhado pelo designer mudou, que agora, na complexidade, o designer assume uma postura de facilitador, de articulador. Outros autores descrevem essa habilidade com outros termos – catalisador, orquestrador –, mas todos parecem concordar que o designer passa a ser um ator que trabalha nas relações, nas conexões de sistemas, fomentando-as, articulando-as, rumo à um objetivo criado e compartilhado entre todos ali no projeto engajados. Entendemos que essa é uma habilidade que certamente beneficiaria um processo de Seeding. O designer estratégico, neste contexto, trabalharia as relações do território rumo ao estabelecimento dos processos da CC, até sua consolidação em sistema autopoiético e, ao mesmo tempo, habilitaria os demais atores do território, a agirem, eles próprios, como orquestradores. Preferimos usar aqui o termo “orquestrador” pela metáfora que remete ao maestro conduzindo a orquestra.

O terceiro achado é o papel político que identificamos em alguns atores das CCs e, como potencial, nas CCs em si. Esse viés político se desdobra em algumas considerações. Vemos desenvolver, neste exato momento, uma aproximação entre design e política que parece dinamizar as relações entre os mais diversos atores sociais

– organizações, instituições, sujeitos, etc. –, convidando-os a uma atuação mais presente na criação, orientada pela cultura do design, da sociedade. Nesse contexto, reforçar o papel político que as CCs podem exercer na cidade se faz de uma relevância ímpar. Como poderíamos fazer isso? Durante a pesquisa não chegamos a voltar nossa atenção para a comunicação externa da CC, mas, por termos habitado os territórios por tanto tempo, imaginamos que um viés politizado caiba nesse processo. De que forma estabelecê-lo? E ainda, dentro da CC, como fomentar o aparecimento dos “atores politizados”, como chamamos anteriormente, isto é, como capacitar os sujeitos da rede nessa função de estabelecer conexões com os mais diversos atores que têm as mais diversas – e muitas vezes divergentes – opiniões? A própria CC tem uma formulação política, no modo como age, na interlocução e na confluência dos mais diversos atores que constituem o espaço urbano. Esse papel, porém, não é discutido, não é explicitado. Pelo contrário: nos momentos em que uma discussão politizada teve início – como em um dos Encontros – ela é esvaziada, descontinuada ou abafada, pois a dimensão do agir político está por demasiado ligada a uma preferência político-partidária dicotômica que pouco consegue agregar a debates construtivos, uma vez que tende para discussões entre lados opostos como certo/errado ou direita/esquerda. Vemos então uma possibilidade interessante e instigante para estudos futuros, nessa confluência de design e política ou, antes ainda, design e democracia.

Além dos devires próprios da pesquisa, que apontam caminhos para estudos futuros, temos os devires das casas estudadas. As próprias CCs demonstram diferentes inclinações, manifestadas em seus discursos: o Paralelo, por meio do Diego, manifestava um devir-empresa, mais do que uma permanência como CC. Após a desterritorialização da casa, Diego e outros dois ou três atores que permaneceram em conexão passaram a planejar uma versão do Paralelo Vivo como serviço: um serviço de *networking* com mineração de oportunidades (como o núcleo de oportunidades que o PV testou) para as diferentes iniciativas que compuserem a rede. Já o TransLab manifesta, ainda em desejos mais subterrâneos, um devir-escola. Uma vontade de ser sala de aula, de ser um local de pesquisa efetivamente, num espectro mais amplo de possibilidades. O Vila Flores, por sua dimensão física e a provável abertura de todos espaços desocupados para ocupação de ainda mais iniciativas, manifesta uma linha de fuga forte na direção de um devir-casa compartilhada, ou devir-centro cultural com

coworking. De certa forma é uma linha de fuga reterritorializante, que volta atrás. Dos três devires, o que se mantém no escopo da CC é o devir-escola apenas, o que nos mostra, mais uma vez, a volatilidade da realidade das CCs.

Mesmo com as desterritorializações, é possível que cada casa tenha cumprido seu papel, como plataformas de inovação social. E aqui trazemos um último caminho de estudos futuros: direcionar o olhar para fora das CCs em busca de captar, entender e quem sabe até mensurar de alguma forma, os efeitos que surgem nos diferentes atores que nesses territórios interagem ou habitam: o que aprendem, que mudanças absorvem, o que aplicam, o que propagam? Qual o efeito de um projeto de Seeding, para além do sistema por ele criado; ou seja, qual o efeito de um projeto desses na rede onde é lançado?

Pontuamos aqui os achados mais relevantes de nosso percurso, propositalmente destacando os vários trajetos que levam para além dessa pesquisa, para entrelaçamentos transdisciplinares que se fazem mais ou menos afastados do design estratégico, mas que, todos, contribuem em uma mesma direção idealista: rumo a uma sociedade mais justa, inclusiva, sustentável, afetiva e afectiva.

REFERÊNCIAS

- BASSO, Coral Michelin; et al. Organizações Colaborativas como Sistemas Abertos: Contribuições do metaprojeto para fomentar ações de inovação social. In: *Anais do 5º Simpósio Brasileiro de Design Sustentável [=Blucher Design Proceedings, v.2, n.5]*. São Paulo: Blucher, 2016. p. 319-330.
- BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O Metaprojeto nos níveis do design. In: *Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [= Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2]*. São Paulo: Blucher, 2016. p. 1416-1428
- BERTALANFFY, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. USA: George Braziller Inc., 1969.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. *A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas*. São Paulo: Editora Cultrix, 2014.
- CARVALHO, E.A.; MENDONÇA, T. (orgs.). *Ensaio de Complexidade 2*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- CAULIER-GRIECE, Julie. et al. *Social Innovation Practices and Trends*. A deliverable of the project “the theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). Brussels, European Commission, DG Research. 2012a.
- CAULIER-GRIECE, Julie. et al. *Defining Social Innovation*. A deliverable of the project “the theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). Brussels, European Commission, DG Research. 2012b.
- CIURANA, Emilio Roger. Complexidade: Elementos para uma definição. In: CARVALHO, E.A.; MENDONÇA, T. (orgs.). *Ensaio de Complexidade 2*. Porto Alegre: Sulina, 2004. p.48-63
- DE BARROS, Laura P.; KASTRUP, Virgínia. Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; DA ESCÓSSIA, L. (Orgs). *Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. Porto Alegre: Sulina, 2012. 52-75.
- DE OLIVEIRA, Marilda O.; MOSSI, Cristian P. Cartografia como estratégia metodológica: inflexões para pesquisa em educação. In: *Conjecturas: Filos. Educ., Caxias do Sul, v.19. N.3, p.185-198, set/dez 2014*.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil Platôs: Capitalismo e esquizofrenia*, vol 3. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2004.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil Platôs: Capitalismo e esquizofrenia 2*, vol 4. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2005.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. O que é a Filosofia? 3ª ed. Tradução de Bento Prado Jr. e Alberto Alonso Muñoz. São Paulo: Editora 34, 2010.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. Mil Platôs: Capitalismo e esquizofrenia 2, vol 1. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. Kafka: por uma literatura menor. Trad. Cíntia Vleira da Silva. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2015.

DELEUZE, Gilles; PARNET, Claire. Diálogos. Trad. Eloisa Araújo Ribeiro. São Paulo: Escuta, 1998.

FEDOZZI, Luciano. A nova teoria de sistemas de Niklas Luhmann: uma leitura introdutória. In: NEVES, Clarissa E.; SAMIOS, Eva M. (Orgs). Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1997. 18-33.

FISCHER, Gerhard. Meta-Design: Empowering All Stakeholder as Co-Designers. In R. Luckin, P. Goodyear, B. Grabowski, S. Puntambeker, J. Underwood, & N. Winters (Eds.). *Handbook on Design in Educational Computing*. London: Routledge, 2013. 135-145. Disponível em: <<http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/2012/paper-handbook.pdf>>

FISCHER, Gerhard; et al. Seeding, Evolutionary Growth and Reseeding: The Incremental Development of Collaborative Design Environments. In: OLSON, G. M., MALONE, T. W. e SMITH, J. B. (Eds.). *Coordination Theory and Collaboration Technology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. p. 447-472. Disponível em: <<http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/rosenberg-2001.pdf>>

FISCHER, Gerhard; GIACCARDI, Elisa. Meta-Design: A Framework for the Future of End-User Development. In Lieberman, H., Paternò, F., Wulf, V. (Eds). *End User Development: Empowering People to Flexibly Employ Advanced Information and Communication Technology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004.

FISCHER, Gerhard; GIACCARDI, Elisa. *Creativity and Evolution: A Metadesign Perspective*. 2005.

FISCHER, Gerhard; OSTWALD, Jonathan. Seeding, Evolutionary Growth, and Reseeding: Enriching Participatory Design with Informed Participation. In: *Participatory Design Conference (PDC'02)*, 2002. Sweden, Malmö University. p. 135-143. Disponível em: <<http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/pdc2002-ser.pdf>>

FISCHER, Gerhard; SCHARFF, Eric. Meta-Design: Design for Designers. In: *3rd International Conference on Designing Interactive Systems (DIS 2000)*, 2000, New York, p. 396-405. Disponível em: <<http://www.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/dis2000.pdf>>

FOUCAULT, Michel. A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 5ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FRANZATO, Carlo. O princípio de deslocamento na base do metadesign. In: 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2014, Gramado. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2014, p. 1187-1196. Disponível em: <<http://goo.gl/qF xv1f>>

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

FREIRE, Karine. Design Estratégico para a inovação social. In: FREIRE, Karine (org.). Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. São Paulo: Editora Kазuá, 2015. 13-41.

GIACCARDI, Elisa. Principles of Metadesign: Processes and Levels of Co-Cretion in the New Design Space. 2003. 437 f. Tese (Doctor of Philosophy) – University of Plymouth, UK. 2003.

GIACCARDI, Elisa. Metadesign as an Emergent Design Culture. Leonardo, v. 38, n. 4, 2005, 342-349. Disponível em: <http://trans-techresearch.net/wp-content/uploads/2012/03/giaccardielisa.pdf>

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

GUATTARI, Felix. As três Ecologias. 21ª ed. Campinas: Papirus, 2012a.

GUATTARI, Felix. Caosmose: Um novo paradigma estético. 2ª ed. São Paulo, Editora 34, 2012b.

JÉGOU, François; MANZINI, Ezio. Collaborative Services: Social Innovation and Design for Sustainability. Milan: Edizioni Polidesign, 2008.

KASTRUP, Virgínia. O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; DA ESCÓSSIA, L. (Orgs). Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2012. 32-51.

KASTRUP, Virgínia; DE BARROS, Regina B. Movimentos-funções do dispositivo na prática da cartografia. Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2012. 76-91.

KELLER, Evelyn F. O paradoxo da subjetividade científica. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org). Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 93-111.

KNYAZEVA, Helena. O pensamento complexo não-linear e sua aplicação nas atividades de gestão. In: CARVALHO, E.A.; MENDONÇA, T. Ensaios de Complexidade 2. Porto Alegre: Sulina, 2004. 95-116.

LUHMANN, Niklas. Por que uma “Teoria dos Sistemas”. In: NEVES, Clarissa E.; SAMIOS, Eva M. (Orgs). Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1997. 37-111

LUHMANN, Niklas. Introdução à Teoria dos Sistemas. 3ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MANZINI, Ezio. Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation. In: JÉGOU, F. e MANZINI, E. Sustainable Everyday: scenarios of urban life. Italy: Edizioni Ambiente, 2003.

MANZINI, Ezio. Design Research for Sustainable Social Innovation. In: Design Research Now: Essays and selected projects. Germany: Birkhauser. 2007. Págs. 233-245.

MANZINI, Ezio. Design para inovação social e sustentabilidade: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio. Small, Local, Open, and Connected: Design for Social Innovation and Sustainability. The Journal of Strategic Design: Change Design. Vol 4, Nº 1, 2010.

MANZINI, Ezio. Design When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation. London: MIT Press, 2015.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: Os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: Edusp, 2011.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MATURANA, Humberto; DÁVILA, Ximena. Habitar humano em seis ensaios de biologia-cultural. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. De máquinas e seres vivos: Autopoiese - a organização do vivo. 3ª ed. Trad. Juan Acuña Llorens. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. 4ª ed. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MERONI, Anna. Strategic Design: where are we now? Reflections around the foundations of a recent discipline. In: Strategic Design Research Journal, Vol 1, Nº1, Dec 1, p.31-38. 2008

MERONI, Anna (Ed). Creative Communities: People inventing sustainable ways of living. Milan: Edizioni Polidesign, 2007.

MORIN, Edgar. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org). Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 45-55.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários a educação do futuro. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

MORIN, Edgar. Para além da globalização e do desenvolvimento: Sociedade mundo ou Império mundo? In: CARVALHO, E.A.; MENDONÇA, T. Ensaios de Complexidade 2. Porto Alegre: Sulina, 2004. 7-20.

MORIN, Edgar. Complexidade e Liberdade. In: MORIN, E.; PRIGOGINE, I. A sociedade em busca de valores: para fugir à alternativa entre o cepticismo e o dogmatismo. Lisboa: Instituto Piaget, 2005a. 239-255.

MORIN, Edgar. Introdução ao Pensamento Complexo. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005b.

MORIN, Edgar. Entender o mundo que nos espera. In MORIN, E. e VIVERET, P. Como viver em tempos de crise? Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013. Págs. 7-27.

MULGAN, Geoff. et al. Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. 2007. 52p. The Young Foundation, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, Oxford.

MURRAY, R.; CAULIER-GRIECE, J; MULGAN, G. The Open Book of Social Innovation. 2010. 220p. The Young Foundation/Nesta.

NICOLESCU, Basarab. O manifesto da transdisciplinaridade. São Paulo: TRIOM, 1999.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes Editores, 2012.

PASSOS, Eduardo; DE BARROS, Regina B. A cartografia como método de pesquisa-intervenção. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; DA ESCÓSSIA, L. (Orgs). Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2012. 17-31.

PASSOS, E.; KASTRUP, V.; DA ESCÓSSIA, L. (Orgs). Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2012.

PASSOS, E.; KASTRUP, V.; TEDESCO, S. (Orgs). Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum, Vol. 2 Porto Alegre: Sulina, 2014.

PASTORI, Douglas. Habitar a Terra: Cartografia de um encontro entre conceitos do Design Estratégico para a Sustentabilidade de Ezio Manzini, da Ecosofia de Felix Guattari e da Ecologia Cognitiva de Pierre Levy. 2010. 240f. Dissertação (Mestrado em Design). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre. 2010.

PENIN, Lara; STASOWSKI, Eduardo. Building Community Capacities through Design: Amplify New York. In: MITRAŠINOVIĆ, Miodrag (Ed.). Concurrent Urbanities: Designing Infrastructures of Inclusion. New York: Routledge, 2016. 140-154

PENIN, Lara; et al. Amplifying Creative Communities: New York City. New York: Parsons DESIS LAB, s/d.

PRIGOGINE, Ilya e STENGERS, Isabelle. O fim das certezas: Tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora UNESP, 1996.

PRIGOGINE, Ilya. Criatividade da natureza, criatividade humana. In: CARVALHO, E.A.; MENDONÇA, T. (orgs.). Ensaio de Complexidade 2. Porto Alegre: Sulina, 2004. 21-26

PRIGOGINE, Ilya. O reencantamento do mundo. In: MORIN, E.; PRIGOGINE, I. A sociedade em busca de valores: para fugir à alternativa entre o cepticismo e o dogmatismo. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. 229-237.

SANDERS, Elizabeth B.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. In: Codesign, v.4, n.1, p.5-18, 2008.

VELASQUES, Taline S. Ecosystemas Criativos: relações colaborativas e ação projetual nos coletivos criativos informais. 2016. 131 f. Dissertação (Mestrado em Design). Unisinos, Porto Alegre, 2016.

ZOURABICHVILI, François. O vocabulário de Deleuze. 2004. 66p. PDF disponível em <<http://escolanomade.org/wp-content/downloads/deleuze-vocabulario-francois-zourabichvili.pdf>> Baixado em 10/11/2015.

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