

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

**TALINE SABANY VELASQUES**

**ECOSSISTEMAS CRIATIVOS: relações colaborativas e ação projetual nos  
coletivos criativos informais**

Porto Alegre  
2016

TALINE SABANY VELASQUES

ECOSSISTEMAS CRIATIVOS: relações colaborativas e ação projetual nos coletivos criativos informais

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

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Co-Orientadora: Dra. Chiara Del Gaudio

Porto Alegre

2016

V434e Velasques, Taline Sabany.  
Ecosistemas criativos : relações colaborativas e ação  
projetual nos coletivos criativos informais / Taline Sabany  
Velasques. – 2016.  
130 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2016.  
“Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato ; co-orientadora:  
Dra. Chiara Del Gaudio.”

1. Ecosistemas criativos. 2. Coletivos criativos. 3.  
Informalidade. 4. Metaprojeto. 5. Relações colaborativas. I.  
Título.

CDU 7.05

TALINE SABANY VELASQUES

**ECOSSISTEMAS CRIATIVOS: relações colaborativas e ação projetual nos coletivos criativos informais**

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

Aprovado em 04 de abril de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Cristiano Max Pereira Pinheiro**  
Centro Universitário Feevale - FEEVALE

---

**Prof. Dr. Rui Miguel Roda**  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

**Prof. Dr. Chiara Del Gaudio (co-orientadora)**  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

**Prof. Dr. Carlo Franzato (orientador)**  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

— *Com amor, aos meus pais, por serem e permanecerem.*

## AGRADECIMENTOS

- Aos meus pais. Porque, ao se doarem inteiros a mim, renunciaram a alguns de seus sonhos para que fosse possível a realização dos meus;
- Aos meus irmãos e aos meus sobrinhos, porque – por mais que não demonstre com palavras – o suporte diário da família é o que me dá forças para seguir adiante;
- Aos primos Moniki, Eric e Maria, por terem sido meu porto seguro em Porto Alegre;
- Ao Prof. Carlo, pela paciência e sabedoria dedicada ao meu projeto;
- À Chiara, por todo auxílio e pelas conversas que, por diversas vezes, me tranquilizaram;
- Aos professores Rui Roda e Cristiano Pinheiro, pela gentileza de pausarem suas rotinas para dispensarem algumas valiosas contribuições à minha pesquisa;
- Aos professores que passaram pela minha vida, pelos ensinamentos, pelas conversas e pela inspiração – dentro e fora da sala de aula;
- À UNISINOS e à FAPERGS, pelo aporte financeiro que possibilitou a realização do mestrado;
- Aos participantes da Casa Liberdade, por pausarem suas atividades diárias, para que fosse possível a realização das entrevistas – sem as quais este estudo não teria sido possível;
- Aos colegas que, ao passarem pelo mesmo caminho que eu, tornaram-se grandes amigos;
- Aos velhos amigos – que continuam tão bons quanto antes – pela compreensão e apoio;
- Aos colegas da SDET, pela compreensão com relação às viagens que me fizeram ausente por algumas vezes;
- A todos os que acreditam no conhecimento como forma de desenvolvimento de uma sociedade;
  
- *E a todos que fizeram parte, direta ou indiretamente, do meu percurso e que, talvez, nem saibam o quão importante foram: de coração, agradeço – **obrigada!***

*A mente que se abre a uma nova ideia,  
jamais voltará a seu tamanho original.*

(Oliver Wendell Holmes)

## RESUMO

As práticas colaborativas, característica da contemporaneidade, estão cada vez mais presentes nos ambientes de trabalho. Tal fato se dá em função de seu caráter interativo na fusão de valores e resultados entre diversos atores envolvidos em uma rede de cooperação para a resolução conjunta de problemas.

Desta forma, a pesquisa que segue reflete acerca dos ecossistemas criativos, ambientes colaborativos com o intuito de oportunizar criatividade, colaboração e troca de experiência, propondo um estudo específico sobre os espaços informais de colaboração. O estudo tem como objetivo analisar a atuação estratégica do designer nos coletivos criativos informais, buscando compreender a relação com o metaprojeto e se o uso desta abordagem metodológica gera contribuições em ambientes informais.

Utilizou-se de um estudo de caso único, na Casa Liberdade, coletivo criativo informal, cujo contexto apresentou modelos de organização abertos e fechados, porém altamente informais e autônomos. Como instrumento de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas em profundidade e coleta documental. A pesquisa que segue tem como principal contribuição as reflexões acerca das vantagens da informalidade no contexto colaborativo, propondo novas formas de pensar o design e o profissional de design no ambiente colaborativo e informal.

**Palavras-chave:** ecossistemas criativos, coletivos criativos, informalidade, metaprojeto, relações colaborativas



## **ABSTRACT**

The collaborative practices, contemporary times characteristic, are increasingly present in the workplace. This happens due to the fact of its interactive character in the fusion of values and results between different actors involved in a network of cooperation for joint problem solving.

Thus, the research that follows aims to reflect on the creative clusters, collaborative environments in order to create opportunities for creativity, collaboration, exchange of experience, proposing a specific study on the informal spaces of collaboration. The study aims to analyze the strategic role of the designer in informal creative clusters, trying to understand if there is the use of metadesign and if so, if the use of this methodological approach generates contributions in informal settings.

The research applied a single case study, in Casa Liberdade, informal creative cluster whose context presented an open and independent model. As data collection instruments, interviews were conducted and cluster documents were gathered. The research's main contribution is to promote reflections on the informality advantages in the collaborative context, proposing new ways of thinking design and the designer in collaborative and informal atmosphere.

**Keywords:** creative ecosystems, creative collectives, informality, metadesign, collaborative relationships

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Síntese sobre diferencial de pesquisa. ....   | 15 |
| Figura 2 - Organograma - Agência Competence. (Fonte: competence.com.br).....                                   | 41 |
| Figura 3 - Organograma - Apple Inc. (Fonte: apple.com).....  | 42 |
| Figura 4 - Organograma - Hewlett-Packard. (Fonte: hp.com) .....  | 42 |
| Figura 5 - Síntese visual acerca de ecossistemas criativos e o seu impacto na sociedade.....                   | 56 |
| Figura 6 - Etapas da pesquisa.....   | 64 |
| Figura 7 - Visão Ecológica da Casa Liberdade .....   | 67 |
| Figura 8 - Organização visual do mapeamento de ocorrência de termos nas entrevistas.....                       | 72 |
| Figura 9 - Banners conceituais do <i>website</i> Estaleiro Liberdade (Fonte: Portal Estaleiro Liberdade) ..... | 75 |
| Figura 10 - Estaleiro Liberdade em 2014 (Fonte: Portal Casa Liberdade) .....                                   | 78 |
| Figura 13 - Plataforma nós.vc. (Fonte: nos.vc).....  | 83 |
| Figura 11 - Detalhe das formas de interação na Casa Liberdade (Fonte: Portal Casa Liberdade) .....             | 86 |
| Figura 12 - Detalhe das formas de interação e experimentação (Fonte: Portal Casa Liberdade) .....              | 89 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Diferenças entre pensamento vertical e lateral de Bono, 1995 (Fonte: PAROLIN, 2003) ..... | 31 |
| Tabela 2 - Síntese das dimensões de análise.....   | 61 |
| Tabela 3 - Síntese de análise da Casa Liberdade.....   | 92 |
| Tabela 4 - Categorização inicial, intermediária e final, com base nas dimensões de análise.....      | 97 |

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 14  |
| <b>Definição do problema de pesquisa</b> .....                                       | 20  |
| <b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | 24  |
| <b>1.1. Design estratégico</b> .....   | 24  |
| <b>1.2. A importância da criatividade nos ambientes colaborativos</b> .....          | 28  |
| <b>1.3. O metaprojeto como abordagem metodológica para geração de inovação</b> ..... | 32  |
| <b>1.4. Ecosistemas</b> .....  | 35  |
| 1.3.1 Ecosistemas.....   | 35  |
| 1.3.2 Ecosistemas criativos .....  | 38  |
| 1.3.3 Organizações dos tipos de coletivos criativos .....                            | 50  |
| 1.3.4 Coletivos informais .....  | 51  |
| <b>2. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....   | 58  |
| <b>2.1. Coleta de dados</b> .....  | 64  |
| <b>2.2. Técnicas de análise e discussão de resultados</b> .....                      | 65  |
| <b>2.3. Objeto de estudo</b> .....   | 66  |
| <b>3. ESTUDO DE CASO - CASA LIBERDADE</b> .....                                      | 70  |
| <b>3.1. Descrição e análise dos dados</b> .....                                      | 70  |
| 3.1.1. Inserção.....   | 76  |
| 3.1.2. Prática estratégica.....  | 80  |
| 3.1.3. Relações.....   | 85  |
| 3.1.4. Síntese da descrição dos dados.....   | 91  |
| <b>3.2. Categorização e discussão de resultados</b> .....                            | 95  |
| 3.2.1. A informalidade é uma escolha.....  | 108 |
| 3.2.2. O caos criativo .....   | 110 |
| 3.2.3. SEEDING - Gerando novas possibilidades .....                                  | 111 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                    | 114 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 121 |
| <b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista</b> .....                      | 127 |
| <b>APÊNDICE B – Roteiro de coleta de documentos</b> .....            | 129 |
| <b>APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido</b> ..... | 130 |

## INTRODUÇÃO

O tema ecossistemas criativos vem sendo alvo de pesquisas e discussões de diversas áreas de conhecimento, em função da recente percepção de que a colaboração favorece a interação e fusão de valores entre atores envolvidos na rede, de forma a culminar na resolução conjunta de problemas (HEEMANN et al., 2008). O ecossistema criativo tem como característica um ambiente coletivo, geralmente organizado de maneira a oportunizar a criatividade, a colaboração e a troca de experiências, propiciando o contato entre diversos atores e áreas de atuação e, em consequência, possibilitando a geração de inovação para resolução de problemas diversos. O envolvimento do designer nestes ambientes favorece o estudo acerca de sua inserção no contexto dos coletivos criativos, bem como das relações que acontecem em função de motivações iniciais para sua atuação, seja qual for seu cunho: pessoal, profissional ou social. Possibilita também o estudo acerca de questões voltadas à prática estratégica, ou seja, a implementação de projetos, gestão de equipes e liderança e processo criativo que acontecem posteriormente à inserção e ao desenvolvimento de relações em determinado contexto. Os ecossistemas criativos tratam-se de um tipo de ecossistema cultural, cuja característica de desenvolvimento de processos criativos normalmente resulta em artefatos inovadores e originais. No contexto em questão, observa-se, pelo menos, três características que definem sua processualidade: os atores envolvidos, os recursos disponíveis e as circunstâncias criativas que aproximam atores e recursos. Estas características convertem-se nos ecossistemas que existem pelas relações, interações e fluxos ocasionados entre os envolvidos, orientados à inovação, seja cultural ou social (FRANZATO et al., 2015). Como exemplo destas características, é possível citar três tipos de coletivos: os *fab labs*, os *living labs* e os *DESIS labs*. O primeiro tipo, conhecido como laboratório de fabricação digital, trata-se de uma rede de conhecimento que tem como intenção o compartilhamento e a democratização do conhecimento sobre a fabricação digital (Portal - Fab Lab Brasil Network). O segundo, também conhecido como laboratório vivo – ou cidadão –, é um laboratório que opera em âmbito local/territorial, geralmente com o intuito de melhorar o ambiente das cidades através de processos de colaboração, envolvendo governo, universidades, empresas e cidadãos, a chamada hélice quádrupla (Portal Open Living Labs). Por sua vez, o terceiro tipo, relacionado mais fortemente com o

contexto acadêmico, trata-se de um laboratório de design e inovação social, sediado em universidades e geralmente coordenado por professores pesquisadores, tem como proposta solucionar problemas em contexto local, através de inovação social, mas que possam ser transportados para outras realidades (Portal DESIS Network)<sup>1</sup>.



Figura 1 - Síntese sobre diferencial de pesquisa.

É possível perceber que os três tipos de laboratórios explicitados tratam-se, em maior ou menor escala, de coletivos formais. Seja pela organização através de uma entidade que os credencie ou pelo envolvimento de instituições formais (como governo e universidades). Neste sentido, a justificativa e o diferencial desta pesquisa (Figura 1) está pautada no estudo dos ecossistemas criativos caracterizados como informais. A informalidade também caracteriza-se como um aspecto importante a ser

<sup>1</sup> O estudo inicial acerca do tema de ecossistemas criativos, bem como os estudos de caso sobre *fab labs*, *living labs* e *desis labs* foram desenvolvidos ao longo do segundo semestre de 2014, como parte da pesquisa do Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para Inovação Cultural e Social da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Porto Alegre/RS. Desta forma, se faz necessária sua contextualização nesta dissertação, como forma de justificar o diferencial de pesquisa.

observado no âmbito colaborativo. De fato, é possível observar, no contexto desta pesquisa, que a atuação do designer não está condicionada à vínculos empregatícios e/ou demais amarras formais ao ambiente estudado; de outra forma, pode ser estar alicerçada nas mais diversas motivações. Observa-se que a falta de formalidade pode converter-se em fator positivo para a geração de inovação, no momento em que possibilita uma maior pró-atividade e, em consequência, abre as possibilidades de projeção, pois alimenta-se de uma estrutura que não utiliza-se de hierarquias organizacionais. Também oportuniza significativamente o aumento dos processos criativos no desenvolvimento e surgimento de novos projetos, negócios e/ou artefatos.

Conforme colocado por Powell (1990 *apud* GRODAL; POWELL, 2007), a partir da década de 1990 houve uma expansão das redes de inovação e foi possível observar a expansão do design estratégico para além dos limites das organizações tradicionais, em prol de uma visão ecossistêmica do processo de desenvolvimento. Esta visão ecossistêmica passou a proporcionar um olhar holístico para os problemas de design, fazendo com que o designer incorporasse outras competências para a proposição de soluções. Neste sentido, o profissional de design estratégico, inserido em coletivos criativos informais, possui competências para uma atuação que convencionamos chamar de metaprojetual; ou seja, o designer, é capaz de atuar em contextos altamente colaborativos e compostos por equipe multidisciplinares, em função de sua capacidade de criar e inovar. A criatividade, por conseguinte, é percebida como um valor intrínseco dos profissionais que aproximam-se de ambientes colaborativos e informais e que é explorado dentro destes mesmos ambientes, como uma resposta para o desenvolvimento de projetos no âmbito colaborativo informal. Neste sentido, os designers estão capacitados a aproximarem profissionais para atuarem de forma estratégica e criativa propondo novos projetos, interagindo e liderando todos os atores envolvidos. À medida que o designer estratégico possui tais capacidades, ele atua como um ator que questiona significados existentes, articula as subjetividades envolvidas no processo de projeto e incorpora a complexidade, refletindo entre as partes e o todo.



Os ecossistemas<sup>2</sup> caracterizam-se como ambientes coletivos, que têm como propósito oportunizar a criatividade, a colaboração e a troca de experiências entre atores diversos, de áreas de atuação distintas. Além disso, funcionam porque articulam relações profissionais da economia criativa e contexto local. Ademais, configuram-se como ambientes que promovem e favorecem ciclos de invenção e reinvenção, ignorando aspectos de hierarquia organizacional das empresas tradicionais. Os ambientes colaborativos tratam-se de espaços físicos ou virtuais onde as pessoas podem reunir-se para aprender, experimentar e pensar (BERKHOUT; TIESING, 2014).

Assim torna-se necessário um olhar crítico que explore os envolvidos no processo, de forma a compreender como os profissionais de design podem atuar e contribuir neste contexto. Desta forma, pretende-se analisar a atuação estratégica do designer nos coletivos criativos informais, buscando compreender se existe atuação estratégica neste contexto e o quanto o uso desta abordagem metodológica contribui para a geração de inovação, através de processos criativos desenvolvidos interna e externamente. Justifica-se em função do que afirma Powell (1990, *apud* GRODAL; POWELL, 2007), de que muitos analistas têm notado que este modelo de redes de inovação tem se difundido ao longo das duas últimas décadas. Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar a atuação estratégica dos designers nos coletivos criativos informais, buscando investigar de que maneira o fazem neste contexto, se existe uma atuação metaprojetual e o quanto o uso da disciplina do design estratégico é capaz de contribuir para a geração de inovação em contextos colaborativos e criativos, cuja característica é a informalidade nas organizações. Acerca da informalidade, trata-se da característica ou condição daquilo que não tem uma situação padrão, que não possui um modelo oficial a ser seguido e cujo contexto configura-se como conhecido e/ou habitual. Remete a ausência de padrão e, no que diz respeito à ofício e/ou ocupação de trabalho, é a situação de ausência de carteira de trabalho assinada. No contexto desta pesquisa, a informalidade é capaz de proporcionar um ambiente desprovido de amarras formais de trabalho, possibilitando que o designer estratégico adote uma postura de inserção mais pró-ativa, porque insere-se através de motivações pessoais, profissionais ou

---

<sup>2</sup> Nesta pesquisa, trata-se como *ecossistema* o termo geral que contempla diversos coletivos criativos de colaboração, sejam formais e/ou informais.

sociais/coletivas. Como não possui contrato que o vincule ao coletivo, percebe-se a existência de uma maior liberdade na ação, possibilitando a permanência dos profissionais e, em consequência, ocasionando a geração de diversos projetos, empreendimentos, novos espaços colaborativos e informais etc. Além disso, proporciona o fortalecimento da rede de contatos entre os envolvidos, o que favorece a disseminação dos conceitos e da cultura colaborativa.

Isto posto, ao analisar de que maneira o designer atua nos coletivos criativos informais, é necessário compreender aspectos como: 1) a inserção, ou seja, a maneira como acontece e quais são as motivações iniciais para tal; 2) a prática estratégica, ou seja o momento prático de desenvolvimento de projetos, a gestão das equipes, uma possível postura de liderança e o papel do designer nesse momento; e 3) as relações entre os atores envolvidos nos coletivos criativos informais e como se manifesta e é explorada a criatividade no ambiente estudado. Os três aspectos acima mencionados configuram-se como dimensões de análise, que servirão como base para o início da análise de dados desta pesquisa.

A respeito das dimensões de análise, cabe salientar que as relações consistem em práticas ecossistêmicas, ou seja, em um ecossistema, seja qual for, as características de *inserção* e *prática estratégica* acontecem a partir das relações desenvolvidas. Acontecem porque existe uma intenção por parte do designer de inserir-se nestes ambientes, oportunizando trocas de competências e experiências. É importante perceber que o momento inicial para a inserção do designer está pautado no seu interesse e nas suas motivações para atuação nestes contextos, mas as potencialidades de desenvolvimento e prática do seu perfil profissional, só acontecem em função das relações que são desenvolvidas nos ecossistemas. Assim, alguns aspectos observados nos ecossistemas de forma geral, como aprendizagem, liberdade, diálogo e processo aberto (CABALLERO, 2003), também são percebidos nos ecossistemas estudados nesta pesquisa, aqueles situados no campo informal: laboratórios, coletivos criativos, espaços de *coworking*, e comunidades criativas - espaços híbridos, compostos por mediações, articulações, encontros, conexões e convergências (CABALLERO, 2003). Ou seja, caracterizam-se como espaços que fomentam a aprendizagem com foco no conhecimento e não apenas no resultado; permitem a liberdade de atuação, gerando possibilidade de novos estudos; desenvolvem o diálogo, através de um ambiente que propicie horizontalidade e, conseqüentemente, cooperação e processo aberto, através da

flexibilidade para mudanças e inovação e oportunizam o desenvolvimento da criatividade dos profissionais, em prol de resultados e projetos únicos.

No contexto exposto, é importante refletir acerca do papel do designer nestes ambientes, levando em consideração as mudanças de paradigma, observadas na profissão desde seus primórdios e, também, as mudanças nos espaços de trabalho.

Para a aplicação desta pesquisa, utilizou-se como método de pesquisa a revisão bibliográfica de conceitos como, design estratégico, metaprojeto, inovação, criatividade e ecossistemas – dentre os quais situam-se temas como a inserção, a prática estratégica e as relações do designer, além da informalidade do objeto de estudo. De maneira a atingir os objetivos propostos a seguir, a pesquisa realizou um estudo de caso único com o coletivo Casa Liberdade, situado em Porto Alegre. Sua motivação principal é a de proporcionar um ambiente colaborativo e criativo para os interessados, com um modelo de funcionamento que permite às pessoas um status de pertencimento ao local. Em suma, esse status acontece em função de seu caráter informal, que não apresenta muitas etapas e formalidades para a inserção e que acolhe os novos envolvidos. Neste sentido, houve levantamento acerca de aspectos que contribuíssem para a geração de iniciativas potencialmente inovadoras em contextos colaborativos e criativos, auxiliando a reflexão acerca de aspectos da atuação dos designers nestes ambientes e possibilitando a utilização desta pesquisa em estudos futuros. O estudo de caso único justifica-se em função da contemplação dos três critérios de escolha definidos a partir dos objetivos desta pesquisa e também em função da participação de atores de diversas áreas de atuação, uma vez que o coletivo Casa Liberdade possui a interação de profissionais de várias áreas profissionais, possibilitando a comparação acerca das diversas visões e experiências no ambiente estudado. Além disso, de acordo com Moraes et al. (2011), o estudo de caso único é capaz de gerar *insights* para teoria e prática e, por consequência, sua contribuição está pautada no fato de que encarregam-se de estudar aspectos específicos em dado contexto. Para contribuir com esta visão Tsoukas (2009 *apud* MORAES, 2011) atenta para o fato de que, quanto mais pesquisadores preocupados em desenvolver pesquisas acerca de especificidades de dado fenômeno, mais descritivos e mais confiáveis em termos de contribuição teórica. Neste sentido, observa-se que o estudo de caso único é adequado nesta pesquisa, uma vez que o objeto faz parte do campo informal, o que possibilita o estudo do comportamento dos profissionais neste contexto; além disso, é percebida a inserção de designer no

contexto do estudo, facilitando o acesso ao profissional que se deseja compreender em seu meio de atuação.

Cabe salientar que nesta pesquisa não se pretende gerar verdades absolutas e/ou generalizações acerca do tema, pois um estudo de caso não permite tais definições engessadas. As escolhas de metodologia adotadas para o estudo em questão foram reunidas e definidas em função de perceber-se que elas eram as mais adequadas para explorar o tema e auxiliar na reflexão e compreensão do tema. Pretende-se por fim, gerar e propor discussões que contribuam para o contínuo estudo dos ecossistemas criativos informais.

### **Definição do problema de pesquisa**

Enquanto profissional multidisciplinar, o designer está capacitado para incorporar uma postura de facilitador e de mediador perante uma rede de atores com interesses e motivações diversas. Isto é possibilitado devido à mudança de conduta do próprio profissional, que passou a adotar uma posição mais pró-ativa no âmbito coletivo. Percebeu-se também uma expansão na forma de pensar capacidades e competências profissionais e os profissionais passaram a ser vistos como multidisciplinares, uma vez que as competências foram distribuídas e, portanto, compreendidas e desempenhadas por outros profissionais criativos. Corroborando com esta visão, Manzini (2014) afirma que na rede, todo design é colaborativo, uma vez que não existe a possibilidade de alguém estar inserido em uma rede e não interferir nela. Assim, as preocupações e competências do designer expandem-se para um modo de pensar estratégico e cooperativo, que resulta em papéis líquidos na rede. Ou seja, onde cada um pode assumir determinada posição de acordo com as necessidades de cada projeto. Neste sentido, observa-se que o metaprojeto pode permear os processos, os ambientes e os profissionais, possibilitando conhecimentos acerca de mediação e facilitação, interligando as ações colaborativas percebidas nos ambientes coletivos. Giaccardi (2005) apresenta o metaprojeto como uma mudança cultural, porque segundo a autora, promover práticas colaborativas pode auxiliar em novas formas de interação, objetivando uma produção que seja tanto mais aberta, quanto evolutiva dos sistemas abertos de interação (GIACCARDI, 2005). Se metaprojeto propõe um ciclo aberto e colaborativo constante, permite, que

os profissionais permeiem todos os processos e atores na rede. Isto acarreta em envolvimento e cooperação, gera soluções em ciclos de constante mudança, aumenta os fluxos de criatividade nos processos e configura-se como um diferencial na busca por inovação.

Em parte, este fenômeno está ligado a outra mudança importante no âmbito de atuação do designer: a informalidade em detrimento da busca por atuações com vínculo empregatício formal. A informalidade da atuação do designer estratégico nestes coletivos abre possibilidades de interações, à medida que ele pode envolver-se em projetos específicos. Em função da falta de vínculo profissional, existe um relacionamento livre e aberto, onde motivações diversas podem ser levadas em consideração na hora de inserir-se em um contexto coletivo. Além disso, justamente pela falta de vínculo formal por parte dos profissionais com os coletivos, os designers acabam estabelecendo relações que Granovetter (1973 *apud* GRODAL; POWELL, 2008), chama de laços fracos. As relações surgem como consequência da interação entre um ou mais indivíduos. Trata-se da conexão e/ou vínculo entre dois indivíduos ou grupos, resultando em uma relação de ação e reação, cuja mudança em dado aspecto, interfere no outro. Dessa forma, de acordo com o autor supracitado, laços fracos e fortes tratam-se das formas de relações que possuímos em uma rede de interação. Enquanto os laços fortes são atores com quem acontece interação regular, os laços fracos tratam-se de conhecidos ou amigos de amigos. Os laços fracos são importantes porque introduzem novas informações, ideias e experiências, ao passo que os laços fortes apenas reforçam aquelas ideias e/ou comportamentos que determinado ator possuía, uma vez que as interações se dão em função de interesses em comum, por conseguinte, sem introdução de novas relações, ideias, experiências etc.

Portanto, algumas perguntas são, inevitavelmente, levantadas quando pensamos na inserção, nas relações e na prática estratégica do designer em coletivos criativos: Por que atua nestes coletivos? Quais são as suas motivações para participar? Se existe informalidade, qual o seu vínculo profissional? Os relacionamentos desenvolvidos nestes ambientes interferem no desenvolvimento e prática das competências e do perfil profissional do designer? Se interferem, como acontece? É justificável responder aos questionamentos de maneira diferente, de acordo com o contexto e o profissional observado, porém, é possível que não exista um padrão a ser encontrado nestes ambientes. A ligação dos profissionais neste

contexto está pautada, sobretudo, no tipo de projeto que cada coletivo desenvolve e suas motivações são, geralmente, pessoais, podendo estar ligadas a projetos sociais, culturais e/ou da indústria criativa.

Contudo, mesmo observando-se o contexto de possibilidades que existe em uma rede formada por coletivos informais, onde atuam diversos atores multidisciplinares, uma abordagem crítica acerca do tema leva ao seguinte questionamento: *de que maneira acontece a atuação estratégica do designer nos coletivos criativos informais?*

Partindo deste problema de pesquisa, o estudo que segue tem como objetivo geral *analisar a atuação estratégica do designer nos coletivos criativos informais*, visando identificar se existe uma atuação metaprojetual e, caso exista, como esta atuação pode contribuir para a ação dentro dos ambientes colaborativos. Para alcançar tal objetivo, é necessária a reflexão acerca dos temas que envolvam as relações desenvolvidas no contexto em questão, levando em consideração aspectos de sua inserção e, em consequência, sua prática estratégica no âmbito colaborativo informal, tendo em vista que houve uma expansão do modo de pensar do design, através do design estratégico e de disciplinas como o metaprojeto. Com o propósito de atingir o objetivo geral explicitado, a pesquisa divide-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1) compreender de que maneira os designers atuam frente a um coletivo criativo informal e se há relação com uma atuação metaprojetual dentro dos coletivos;
- 2) analisar de que maneira os designers inserem-se nos coletivos criativos informais;
- 3) analisar se, e como, as relações entre os designers e demais atores envolvidos nestes coletivos podem contribuir para a geração de inovação;
- 4) relacionar os conhecimentos levantados na pesquisa com a visão do design estratégico como forma de gerar contribuições para a atuação profissional em ambientes colaborativos e informais, através da abordagem metodológica do metaprojeto.

A pesquisa proposta é relevante e justifica-se, na medida em que é observada uma crescente discussão acerca dos coletivos criativos, em função da recente percepção de que a colaboração assume o papel de interagir e fundir valores entre os atores envolvidos nos coletivos, de forma a culminar na resolução conjunta de

problemas (HEEMANN et al., 2008). Em contrapartida, ao passo que as discussões no âmbito coletivo/colaborativo aumentam, observa-se uma carência referencial teórico gerado através de pesquisas anteriores, o que demonstra uma lacuna de conhecimento no que tange o estudo da informalidade neste contexto. Além disso, justifica-se também em função da percepção de alguns teóricos acerca da difusão das redes de inovação ao longo das últimas duas décadas (POWELL, 1990, *apud* GRODAL; POWELL, 2007). Assim, torna-se necessária uma investigação que explore os elementos envolvidos no processo, de forma a compreender como os profissionais de design podem atuar neste contexto, gerando inovação.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De maneira a responder os questionamentos e objetivos desta pesquisa, serão apresentados conceitos para fins de revisão teórica acerca dos seguintes temas: 1) design estratégico, 2) metaprojeto, 3) ecossistemas criativos e 4) informalidade, conforme a pesquisa que segue. Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica, por seu caráter teórico, torna-se parte obrigatória na pesquisa científica. Por meio deste tipo de pesquisa é possível compreender e tomar conhecimento daquilo que fora produzido sobre determinado tema.

Neste sentido, a etapa de fundamentação teórica desdobrou-se na pesquisa prévia de livros, artigos, dissertações, teses e outros documentos acerca dos temas acima explicitados, até identificar que o estudo dos temas encontrava-se em status de saturação<sup>3</sup> e que poderiam ser realizadas reflexões para auxiliar na compreensão do problema e dos objetivos levantados no início do estudo. A pesquisa realizada nesta etapa, para a fundamentação teórica, foi desenvolvida nos tópicos deste capítulo, conforme o que segue a seguir.

### 1.1. Design estratégico

O design, enquanto profissão, está relacionado, desde os seus primórdios, ao ato de projetar e ao valor funcional dos objetos desenvolvidos. Historicamente ligado à Revolução Industrial, era percebida nitidamente uma atuação voltada exclusivamente ao desenvolvimento prático e pontual de projetos (MEGGS, 2009). De acordo com Flusser (2007), o design é tanto substantivo, quanto verbo. Enquanto o primeiro está ligado ao projeto em si, o segundo diz respeito a ação do design de projetar (*to design*).

Como substantivo significa, entre outras coisas, “propósito”, “plano”, “intenção”, “meta”, “esquema maligno”, “conspiração”, “forma”, “estrutura básica”, e todos esses e outros significados estão relacionados a “astúcia e a fraude”. Na situação de verbo – *to design* – significa, entre outras coisas, “tramar algo”, “simular”, “projetar”, “esquemematizar”, “configurar”, “proceder de modo estratégico.” (FLUSSER, 2007, p. 181-182).

---

<sup>3</sup> Em pesquisas científicas, utiliza-se o termo “saturação” quando há suficiente levantamento teórico acerca de determinado assunto, possibilitando a compreensão, a reflexão e possíveis conclusões sobre o objeto estudado.



Responsável apenas pelo projeto, o profissional de design não tomava conhecimento do processo em sua totalidade, tampouco de outras partes que não estivessem sob sua responsabilidade. Essa maneira de atuação pontual e fracionada foi observada até meados de 1960, quando deu lugar a um modo de pensar estratégico, através de uma visão mais ampla da profissão, surgindo algumas vertentes da profissão, tais como o *design thinking* (SIMON, 1989), o *design management* (MOZOTA, 2003), o *human-centered-design* (KRIPPENDORFF, 2006), o *design estratégico* (ZURLO, 2010), o metaprojeto (DE MORAES, 2010, entre outros. Assim, foi possível perceber uma nova interpretação acerca da profissão e da atuação do profissional, propondo a incorporação de fundamentos de outras áreas de atuação, fazendo com que o designer estratégico seja percebido como um profissional multidisciplinar. Para Zurlo (2010), a natureza do design reside na interpretação da complexidade, captura de sentido e compreensão de significado. A estratégia, por sua vez, deriva de âmbitos diversos: militar, político, econômico, social etc. e está associada a causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar uma realidade existente.

Isto posto, o design estratégico expande a compreensão acerca da profissão para um modo de pensar que o coloca na tomada de decisões do processo, seja no contexto organizacional ou não. Zurlo (2010) propõe que sejam incorporados ao design, fundamentos de outras áreas, tornando-o um campo multidisciplinar. De acordo com o autor supracitado o design estratégico é um processo sistêmico, em que todos os atores envolvidos tomam sua importância no âmbito de desenvolvimento de um determinado projeto. Além disso, possibilita a geração de novos diálogos e valores para artefatos, além de operar na dimensão do efeito de sentido, convertendo em resultados que satisfaçam as demandas e as necessidades da sociedade. Seu principal diferencial se dá através da compreensão de que o papel do design transcende a execução do projeto, tornando-se fundamental no processo estratégico de uma organização. A visão de produto ou serviço de forma isolada é abandonada em prol de um sistema-produto-serviço<sup>4</sup>, que possui um processo cíclico permeando diversas áreas do processo e, por consequência, os

---

<sup>4</sup> A expressão sistema-produto-serviço está relacionada a integração de produtos, serviços, experiências, estratégias; sendo compreendida como o desenvolvimento de quaisquer artefatos que configurem-se como tangíveis ou não.

diversos atores, gerando inovação para necessidades específicas e não atendidas (MERONI, 2008a).

Ainda segundo Zurlo (2010), o design estratégico trata-se de:

Um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares. Esta palavra inclui mais abordagens (em termos de operacionalidade, instrumentos e modelos de construção de conhecimento) e se manifesta em alguns aspectos teóricos e práticos, também sob outros nomes: *design leadership*, *design thinking*, *design strategy*, *design direction*, *business design*, *design research*, *design management*, etc. Todas estas expressões se revelam sobrepostas, parcial ou totalmente, com a operacionalidade e os princípios do design estratégico. (ZURLO, 2010, p. 1).

Para o autor, o design estratégico acontece em contextos coletivos, apoiando o “agir estratégico” (ZURLO, 2010, p. 2). Em função de suas capacidades, é capaz de gerar efeitos de sentido e valor, resultando em sistemas-produto-serviço, cuja concretização configura-se como a representação da estratégia. Além disso, atua como administrador e inovador, coordenando equipes multidisciplinares (ZURLO, 2010; MOZOTA, 2011)

O design caracteriza-se como um conjunto de capacidades, cuja relação se dá, principalmente com resultados visuais e perceptivos. São elas, as capacidades de ver, prever e fazer ver. De acordo com o Zurlo (2004; 2010), através destas capacidades é possível prever problemas, de forma a desenvolver soluções colaborativas.

A primeira capacidade – *ver* – trata-se da competência de observar fenômenos além daquilo que é visível; colocando à parte preconceitos que possam prejudicar a captação da essência das coisas (NORMAN, 2004 *apud* ZURLO 2010). Segundo o autor supracitado é um ato criativo de observação, que vai em direção a uma leitura orientada de contextos e sistemas. É a capacidade de observar de maneira reflexiva determinada realidade, sobretudo aquelas relacionadas a experiências já vivenciadas (FRANZATO, 2011). No ambiente organizacional, saber ver significa primeiro compreender de forma precisa os *frameworks*<sup>5</sup> e logo fazer escolhas no processo estratégico.

Fortemente ligada à capacidade de ver, a segunda – *prever* – trata-se de antecipar possibilidades, de forma crítica, tornando possível a avaliação da

---

<sup>5</sup> Para Zurlo (2010), *frameworks* significam quadros de referências culturais e tratam-se de filtros que conferem sentido à realidade, integrando conhecimentos e convicções sociais e culturais que tenham sido construídas no tempo e que sejam dependentes de um contexto.

viabilidade e confiabilidade (tecnológica, econômica, socioambiental etc.). É a capacidade analítica de projetar alternativas para possibilitar uma “antecipação crítica” (ANCESCHI, 1996 *apud* FRANZATO, 2011).

Por fim, a terceira capacidade - *fazer ver* – suporta a ação estratégica, uma vez que trata da aceleração do processo de tomada de decisões. Esta competência torna visível tudo aquilo que é possível e permite a visualização de cenários futuros e novas ideias, através dos mais variados níveis de abstração possíveis. Nesta capacidade o designer torna “experimentáveis as previsões da fase anterior” (FRANZATO, 2011).

De Moraes (2010), por outro lado, propõe que o design estratégico opere no âmbito da ideia (que trata do conceito e da visão do projeto). Assim, a visão de De Moraes (2010) vai de encontro a já explicitada de Meroni (2008a) e de Celaschi (2007) que apresenta ao design o conceito de sistema-produto-serviço, onde há a ampliação do design para a estratégia, na medida em que se ocupa em construir e acompanhar todas as etapas que envolvem o processo. Neste sentido, o designer estratégico é um profissional apto a ocupar um papel central em organizações: capaz de proporcionar conhecimento em nível de planejamento e estratégia, saindo do papel de mero desenvolvedor. Sobre a atuação do profissional de design estratégico, Franzato (2014) coloca:

Antes protagonistas do desenvolvimento de novos produtos, agora os designers devem liderar processos projetuais que têm como objetivo o desenvolvimento estratégico das organizações, a sua aprendizagem e a inovação (Magalhães, 1997 *apud* FRANZATO, 2014).

Desta forma, torna-se visível que observar contextos, antecipar mudanças e visualizar cenários futuros, para o processo de tomada de decisão, configuram-se como perspectivas de atuação do designer estratégico, envolto em um ambiente multidisciplinar e colaborativo, cujo objetivo é utilizar de suas habilidades de mediação para aproximar atores, motivando diálogos que promovam a geração de inovação.

## 1.2. A importância da criatividade nos ambientes colaborativos

Há pouco tempo ainda percebia-se a criatividade como capacidade associada apenas às áreas artísticas, como música, teatro, artes plásticas, entre outras. Atualmente, no entanto, é reconhecida e utilizada por diversas áreas de conhecimento. A psicologia foi uma das primeiras áreas de conhecimento a perceber o potencial criativo como valor prático para projetos. Assim, compreende-se como responsável por introduzir a criatividade em outras áreas de conhecimento, sendo percebida principalmente em áreas que trabalhem com o desenvolvimento de projetos e artefatos em geral (XU, RICKARDS, 2007 *apud* ARANDA 2009).

A criatividade como conceito trata da capacidade de criar. Para tanto, e no contexto desta pesquisa, deve levar-se em consideração aspectos que oportunizem e favoreçam ciclos de criatividade e de renovação, dentro dos ambientes colaborativos informais. Neste sentido, cabe salientar que o ato está relacionado a um comportamento humano, observado desde os primórdios da humanidade: o ato de fazer e formar, ou seja, estabelecer relações entre os mais diversos eventos que acontecem em seu cotidiano; a criatividade está, basicamente, relacionada a estes atos. Assim, a atividade criativa trata da compreensão, ordenação e configuração de significados, visto como importante diferencial em contextos de atividade, cuja característica esta pautada em avanços tecnológicos, velocidade na disponibilização de informações e constantes mudanças, percebidas, sobretudo, pelo mundo globalizado em que vivemos (COSTA, 2011). Gardner (2003) aponta que existem vários perfis e dimensões de inteligência em cada ser humano e que, em todos estes perfis, é possível perceber o comportamento criativo (Cháves-Eakle et al, 2007 *apud* BRITO, 2009). Nesse sentido, é possível afirmar que a criatividade pode ser percebida como um conjunto de competências que permitem novas e adaptativas formas de comportamento em determinado contexto (MOUCHIRD, LUBART, 2002 *apud* BRITO, 2009), sobretudo na questão de desenvolvimento de projetos, que está relacionada aos perfis de inteligência do ser humano.

Em adição, Sternberg e Lubart (1999 *apud* BRITO, 2009) atentam para o fato de que a criatividade é a capacidade de criar soluções inovadoras e apropriadas a cada caso. Em função disto, percebe-se um cenário onde atividades do pensamento criativo tomam cada vez mais importância, uma vez que o trabalho físico

propriamente tem sido substituído por máquinas, assim como o mental transferido para softwares de computadores (BILICH, 2004).

Neste mesmo cenário, porém, é preciso atentar para o que alerta Parolin (2003), em que o ato de criar, apesar de ser um desejo básico do ser humano, têm sido abstraído em função do paradigma da modernidade que coloca a questão econômica como principal motivação do ser humano para o trabalho, alicerçada sobretudo na máxima standardização de produtos, especialização de tarefas, sincronização do tempo, etc (PAROLIN, 2003). Isso liga-se em muitos aspectos ao comportamento observado em ambientes de trabalho mais formalizados, conforme será explicitado no subcapítulo posterior. Porém, embora tal característica seja percebida, sobretudo nos ambientes formais, há de se salientar que algumas empresas, ainda que formais, praticam em certo grau, a liberdade e a horizontalidade necessária para o estímulo da criatividade, como é o caso da Pixar, exemplificado no trecho abaixo:

Os animadores que trabalham aqui são livres [...] Aqui damos valor à auto expressão. Isso tende a causar um a forte impressão n os visitantes, que muitas vezes contam que a experiência de entrar na Pixar os deixa algo pensativos, como se alguma coisa estivesse faltando nas suas vidas profissionais – uma energia palpável, um sentimento de colaboração e criatividade irrestrita, uma sensação não de banalidade, mas de possibilidade (CATMULL, 2014: p.7).

Para Colossi (2004), dentre as várias áreas onde a criatividade tem ganhado espaço e expressão, a aprendizagem, o desenvolvimento e a gestão organizacional são dignos de destaque. Isso porque a criatividade mostra-se mais evidenciada em campos onde prevaleça a criação de novos artefatos e processos em geral e, sobretudo, onde seja necessária a solução de problemas diversos.

A criatividade é e será sempre uma exceção. [...] Todo mundo sabe que Orson Welles não seguiu receita alguma para dirigir Cidadão Kane. O mesmo se pode dizer da Microsoft, da Sony, da fórmula da Coca-Cola, das peças e poemas de Shakespeare. A criatividade é sempre única. (BETTENCOURT *apud* COLOSSI, 2004: p.20)

É possível perceber pelo trecho acima que a criatividade acontece de maneira espontânea e, por isso, é favorecida em ambientes informais, sobretudo onde seja explorada a colaboração entre indivíduos, fazendo com que as trocas de conhecimento gerem experiências e testes que possivelmente irão gerar novos projetos, negócios e/ou artefatos.

À guisa de esclarecimentos e, para melhor compreensão dos estudos aplicados nesta pesquisa, há de se salientar que existe uma diferenciação no conceito de criatividade no meio acadêmico e empresarial. Enquanto no primeiro está associada ao processo criativo e ao criador, no segundo trata-se dos resultados apresentados (GURGEL, 2006). Neste sentido, percebe-se que a definição atribuída à academia está muito mais facilmente relacionada ao comportamento apresentado nos coletivos criativos informais do que a definição do meio empresarial, que em suma, refere-se à empresas formais, com estrutura organizacional fechada e vertical.

Atualmente o conceito mais comumente atribuído à criatividade é o de que ela trata-se de um fenômeno multifatorial e multidimensional, em que aspectos individuais, cognitivos, psicossociais são levados em consideração no processo de criar (GURGEL, 2006). A criatividade acontece de forma variada, adaptando-se de acordo com o meio em que é explorada. Por isso, os criativos, ao trazerem para a cultura colaborativa, diversos domínios e repertórios de que pertencem fora daquele contexto, propiciam ciclos de mudança, com trocas de experiência e conhecimento. Este ambiente é adequado para exploração da criatividade, que possibilitará o desenvolvimento de novos projetos.

De acordo com Alves et al. (2007 *apud* ARANDA 2009), a criatividade conceitua-se sob quatro aspectos: trata-se de traços de personalidades que facilitam a geração de novas ideias; é propriamente o processo de geração de novas ideias; compreende os resultados do processo criativo e engloba o meio ambiente que oportuniza a criatividade.

Em 1995, Bono (*apud* ARANDA, 2009) apresentou uma divisão da criatividade em pensamento lateral (que no conceito desta pesquisa relaciona-se com o pensamento horizontal) e o vertical, que fora desenvolvido a partir do conhecimento do funcionamento do cérebro humano. De acordo com o autor supracitado, o pensamento vertical é aquele voltado para raciocínio, enquanto o lateral diz respeito ao lado que utiliza de forma mais criativa a mente humana.

Para exemplificar, é possível perceber as diferenças de pensamento na Tabela 1, abaixo apresentada:

| MODO DE PENSAMENTO VERTICAL  | MODO DE PENSAMENTO LATERAL  |
|--|---|
| modo óbvio de encarar as situações e necessita de uma estrutura conceitual básica aceita;                                  | modo específico de pensar, estimulado pela atitude e pelo hábito mental (pensamento criativo);  |
| direciona o pensamento de acordo com o processo convencional de resolver problemas, obtendo alta probabilidade de acertos; | estimula a flexibilidade da mente para modos alternativos de resolver problemas, com baixa probabilidade de acertos se comparado ao convencional; |
| lógica assume o controle da mente;   | lógica está a serviço da mente;   |
| idéias dominantes, adequadas e polarizantes;   | ideias novas, promovidas pelo aguçamento da percepção e dos sentidos;   |
| classifica as coisas para controlar a imprecisão;  | fluidez dinâmica que se alimenta do potencial ilimitado do caos;  |
| contexto rigidamente definido (estar certo a cada passo).  | exige talento e originalidade.  |

Tabela 1 - Diferenças entre pensamento vertical e lateral de Bono, 1995 (Fonte: PAROLIN, 2003)

Neste sentido, é possível associar o pensamento vertical de Bono (1995) à uma hierarquia vertical percebida em organizações formais, ao passo que o pensamento lateral em muito assemelha-se a uma hierarquia horizontal e aberta, dos coletivos criativos informais, que pauta-se na colaboração e distribuição de conhecimento. Nesse sentido, percebe-se claramente as diferenças: de um lado estrutura conceitual já pré-aceita pensamento convencional para resolução de problemas, contexto rigidamente definido etc, e de outro, o estímulo ao pensamento criativo, flexibilidade da mente, surgimento de novas ideias, fluidez dinâmica, entre outros; que são percebidos nos ambientes informais estudados nesta pesquisa. A liberdade e a flexibilidade percebida no pensamento lateral, proporciona aproximação inicial dos profissionais; o ambiente acolhedor, aberto à possibilidades, à testes e à experimentações proporciona a permanência nos espaços; enquanto o potencial caótico e a possibilidade de novas ideias é responsável pelo surgimento

dos novos resultados do coletivo; que podem traduzir-se em projetos, produtos, negócios, casas colaborativas, entre outros.

### **1.3. O metaprojeto como abordagem metodológica para geração de inovação**

O metaprojeto surge como uma abordagem metodológica, que dá suporte ao modo de pensar do design estratégico. No metaprojeto o problema não é o fator mais importante; ao contrário, o que se pretende explorar é a possibilidade de projetar. Esta possibilidade, por sua vez, está ligada mais facilmente às estratégias que serão adotadas para enfrentar tal problema, uma vez que ele faz uma reflexão sobre as possíveis ações e preocupa-se em possibilitar caminhos de projeção. Ou seja, tornar algo projetável. Em um primeiro momento, até mesmo antecedente ao projeto, existe uma abertura no processo de desenvolvimento, o que possibilita a geração de uma gama de possibilidades projetuais criativas – daquilo que poderá ser projetável –. Posteriormente, o designer responsável desenvolve, dentro daquilo que foi levantado, ambientes que se auto organizem de maneira a criar diversas possibilidades de projeto. O metaprojeto não encerra-se no produto, ele continua na experiência. Em função de sua característica holística, possibilita diversos caminhos de processo e projeto.

Ao dissertar sobre a complexidade, Vassão (2010) apresenta, dentre outras visões, a de que a complexidade é, por natureza, irreduzível e que todas as coisas são assim, complexas e irreduzíveis por si só. Desta forma, reduzi-las e/ou simplificá-las seria quase como mutilá-las, privando-as de sua existência. Em contraponto, apresenta visões de que é possível, sim, reduzi-las, dependendo de quem o faz e qual o seu propósito. O que se concorda é que elas surgem de um ato criativo e que não é possível uma objetividade completa, pois “em qualquer tentativa de compreensão da realidade e de ação sobre ela, sempre há subjetividade” (VASSÃO, 2010, p. 13). Uma maneira de compreender a complexidade é compreender que as respostas que obtemos são, antes de mais nada, perguntas disfarçadas. O que o autor supracitado coloca é que a atividade do design é interpretada como uma solução para um problema (pergunta → projeto → resposta), quando, na verdade, seria infinitamente mais interessante para o processo se fosse interpretada como



uma forma de projetar problemas (perguntas) ao invés de tentar projetar soluções (respostas) que, de forma concreta, são pouco definitivas. Além disso, chama a atenção para uma reflexão acerca da etimologia do próprio termo, de que “o prefixo ‘meta-’ aplica-se ao ato reflexivo de autoconhecimento ou auto-observação” (VASSÃO, 2010, p. 19), ou seja, o ato de utilizar-se de meios de um campo para considerá-lo; “fazer o design do próprio design” (VAN ONCK, 1965 *apud* VASSÃO, 2010), ou também, fazer o projeto do próprio projeto, no caso de metaprojeto.

Para além da etimologia, o que os termos citados sugerem é uma compreensão acerca do processo que esteja em constante movimento, que leve em consideração variáveis que apenas a cultura de projeto propriamente conhecida não ocupa-se, uma vez que esta trata do caminho projetual e não das inúmeras variáveis e reflexões que se pode inferir de um pensamento acerca da totalidade que um projeto pode proporcionar. Em contrapartida, a cultura de projeto tenta validar o método da filosofia adotado pelas ciências de que toda teoria científica deve colocar-se como um problema a ser solucionado por uma proposta, para que seja válida. “É muito comum definir a atividade projetual como ‘prover soluções (ou respostas) para problemas’.” (MUNARI, 1998; PAPANEK, 2000; BONSIPE, 1978; MALDONADO, 1999 *apud* VASSÃO, 2010). Diferentemente de Vassão (2010), De Moraes (2006), aponta o metaprojeto como uma plataforma de conhecimento capaz de sustentar e orientar a atividade projetual, como algo que precede o próprio projeto, enquanto Deserti (2007) apresenta o metaprojeto como um sistema de informações úteis, que têm como propósito direcionar os caminhos na fase projetual. A maior parte das explorações acerca do tema, quais sejam seus autores, quer sejam suas divergências apontam para um denominador comum: o que importa não é tanto o resultado, mas os caminhos para se chegar até ele; e quando alcançado, ainda assim o ciclo não se encerra, pois o metaprojeto busca tanto os possíveis caminhos pré projetuais, como as intangíveis respostas daquilo que se projeta.

A complexidade do metaprojeto possibilita o processo de transformação pelo design, uma vez que ocupa-se levantar insumos sobre as variáveis de diversos caminhos de resolução. Um projeto que percorra um caminho pautado na reflexão de possíveis ações pode, muito mais facilmente, atingir os objetivos estratégicos de uma organização ou, ainda, gerar inovação, uma vez que explora uma gama de possíveis entregas. O metaprojeto propõe que se repense a ação do próprio design, uma vez que sugere o desmembramento da complexidade em partes gerenciáveis,

de forma que se torne possível a análise individual e com maior probabilidade de acertos e soluções (DE MORAES, 2010). De Moraes (2010) ainda aponta que, por iniciar em uma etapa prévia ao projeto, pode ser interpretado como o projeto da etapa projetual, inferindo possibilidade de expandir as entregas ou apenas abrir caminhos de projeto facilitando o desenvolvimento do resultado final, mas sem necessariamente focar no final do processo, uma vez que a abordagem do metaprojeto prenuncia uma evolução acerca do projeto em desenvolvimento que seja anterior, paralela e para além dele de forma a justificá-lo em relação ao contexto que o originou.

Neste sentido, observando que, para o metaprojeto as variáveis do processo e as possibilidades de projeção são mais importantes e geram mais benefícios, ressalta-se a importância de um profissional que atue de forma estratégica, levando em consideração estes aspectos e tornando-se importante elemento na mediação e facilitação de relações, como forma de gerar inovação para projetos desenvolvidos em coletivos criativos informais. O metaprojeto possibilita ao designer estratégico uma atuação que o situa como facilitador (GALISAI; BORBA; GIORGI, 2008 *apud* FRANZATO, 2011) e mediador (CELASCHI; DESERTI, 2007; CELASCHI, 2008 *apud* FRANZATO, 2011) de relações e diálogos transdisciplinares, em função de sua capacidade de criar e inovar. Configura-se como um profissional multidisciplinar que mantém suas competências projetuais<sup>6</sup> e incorpora as demais. Neste sentido, está capacitado a aproximar profissionais atuando estrategicamente, acerca de proposições para projetos e torna-se uma espécie de líder entre o grupo de atores envolvidos, uma vez que está situado no centro das relações e do processo de projeto.

Esse perfil metaprojetual observado, de acordo com Tan (2010), trata-se de capacidades incorporadas às competências dos designers contemporâneos, cuja atuação descola-se apenas da questão prática no desenvolvimento de projetos, fazendo com que ocupem papéis de pesquisadores, estrategistas, facilitadores e mediadores. Em particular, observa-se uma característica do profissional de design, cuja contribuição para a atuação em ambientes colaborativos é fundamental; trata-se da facilidade de adaptação. A autora chama a atenção para o fato de que muitas das posturas adotadas no campo do design são advindas de outras áreas de

---

<sup>6</sup> O seu papel prático e pontual, no desenvolvimento de projetos.

conhecimento, como o marketing e a etnografia, e a capacidade de adaptação por parte dos profissionais, assim como a adoção de novos e diferentes conhecimentos é capaz de gerar *insights* sobre experiência das pessoas e assim gerar resultados ou, simplesmente obter ideias e oportunidades (TAN, 2010). Neste sentido, observa-se que o designer atua como um ator que questiona significados existentes, articula as subjetividades envolvidas no processo de projeto, incorporando a complexidade e refletindo entre as partes e o todo. Giaccardi (2014) atenta ainda para a questão colaborativa que a abordagem permite:

Metaprojeto representa uma mudança cultural a partir de design como "planejamento" para o design como "desenvolvimento". Promovendo práticas colaborativas e práticas de design transformadoras que podem apoiar novos modos de interação humana e sustentar a expansão do processo criativo, o metaprojeto está se desenvolvendo em direção a novas formas de compreensão e planejamento com o objetivo de produzir sistemas abertos de interação mais abertos e evolutivos. (GIACCARDI, 2005, p. 348, *apud* FRANZATO, 2014. Tradução da pesquisadora).

Para a autora, as práticas colaborativas de design podem transformar modos de interação humana, resultando em sistemas abertos e, possivelmente, levando a inovação através da evolução. Portanto, a vantagem da atuação do designer estratégico em coletivos criativos informais está relacionada justamente a este conjunto de capacidades e competências, que proporcionam a geração de diversas possibilidades ao colocá-lo no cerne das relações. O designer estratégico é capacitado para inserir-se em um contexto altamente dinâmico, em constante transformação, caracterizado pela complexidade que a ação de projetar possui, tanto quanto a complexidade da própria sociedade (DE MORAES, 2006 *apud* SCALETSKY; PARODE, 2008).

## **1.4. Ecossistemas**

### **1.3.1 Ecossistemas**

A origem do termo *ecossistema* pertence ao campo da ecologia, porém, são datados dois momentos para determinar seu surgimento: 1) proposto em 1866 pelo biólogo Ernst Haeckel (HAECKEL, 1986 *apud* TOWNSEND et al., 2006), com a intenção de designar um novo ramo da ciência biológica que trata do funcionamento

da natureza em sua totalidade, integrada, com destaque para a relação entre os diversos seres vivos e seus meios de convívio e 2) proposto em 1935 pelo ecólogo britânico Tansley (TANSLEY, 1935), para se referir a uma parte delimitada da biosfera, dividida em ecologia de comunidades, que relaciona-se à diversidade e a ecologia de ecossistemas, ligado aos ciclos de matéria e energia. Embora sua origem seja ambígua, ambas as proposições convergem para as ciências biológicas, que trata do convívio e das relações de um determinado meio. Sucessivamente, essa palavra foi transferida, aplicada e adaptada para (e por) âmbitos diferentes daquele de origem, como, por exemplo, para o âmbito econômico, tecnológico, sociológico, entre outros.

Guattari (2001), quando introduz conceitos de ecossistema, o define como um conjunto de fatores bióticos e abióticos, que atuam de forma concomitante sobre determinada região. Enquanto os primeiros referem-se às populações de animais, plantas e bactérias, os seguintes remetem à fatores externos, tais como a água, o sol, o gelo, vento, entre outros. Este conjunto é caracterizado por uma diversidade de espécimes, organismos e seres, formando uma cadeia alimentar que, muito facilmente, poderia ser associada a uma rede. De forma mais abrangente, quando se refere aos ecossistemas, lança um termo chamado "ecosofia", cujo cerne está na defesa da necessidade de novas práticas ambientais, interligando o homem e a natureza, não apenas como explorador e/ou consumidor, mas buscando novas formas de relação com o meio, com o outro e, principalmente consigo mesmo. Assim, atenta para a importância da superação e transformação dos problemas provocados pelo homem, em um papel reflexivo que leve a evolução, através de ações transformadoras por parte dos envolvidos. De maneira geral, o autor supracitado refere-se não tanto ao ecossistema e ao homem; inclui, sobretudo, neste processo, as relações e a importância de uma reflexão por parte dos papéis que cada um possui neste contexto. Ao passo que analisa de tal maneira estas relações, apresenta uma visão que vai de encontro à coletividade observada em coletivos criativos: a de que a ecologia é plural - assim como os coletivos, tanto quanto os espaços e projetos colaborativos e criativos. O termo ecologia refere-se a uma nova área do conhecimento que se propõe a compreensão:

do conjunto das relações mantidas pelos organismos com o mundo exterior ambiente, com as condições orgânicas e inorgânicas da existência; o que denominamos a economia da natureza, as relações mútuas de todos os organismos vivendo num mesmo local, sua adaptação ao meio que os

circunda, sua transformação através da luta pela vida. (MARCONDES, 2005, p. 122).

Assim, observa como tudo que acontece neste contexto, seja no âmbito original dos conceitos abordados ou naqueles que emprestam seus significados, está diretamente ligado às relações mútuas entre os envolvidos em determinado âmbito coletivo. Nos ecossistemas, é possível identificar algumas características gerais, sobre o comportamento coletivo. À exemplo: são delimitados, são produto de interação entre elementos bióticos e abióticos, existem porque mantêm equilíbrio dinâmico (marcado por evolução e auto-regulação), são abertos, influenciam-se e sofrem influência na mesma medida, possuem capacidade de resistir e/ou adaptar-se a diversos contextos. Ecossistema refere-se ao sistema em que se vive, com suas características biológicas, químicas e físicas - desde a casa onde moramos à própria ecosfera. Posteriormente, o conceito foi adotado por diversas áreas, para âmbitos das ciências humanas, sociais, exatas, assim como nas artes, filosofia, entre outros saberes humanos (FREIRE, 2015). Dentre as diversas ramificações que o termo adquiriu, vale atentar para aquelas do saber e da informação, que dizem respeito, sobretudo, a questões relacionadas à promoção de diálogo entre o saber científico da academia e o saber popular, advindos da sociedade e também ao ser humano como pólo informacional e de produção de significados. Além disso, Ribeiro (2010) define também a ecologia da criatividade, que, segundo o autor supracitado, refere-se às relações entre situações que concernem em direção ao desenvolvimento de ideias, teorias, inovações técnicas e científicas e a criação artística, propriamente.

Em 1987, mais de 600 membros da *British Ecological Society* atribuíram ao conceito de ecossistema a escala de maior importância para a ecologia. Além disso, dentre entre os dez primeiros conceitos a seguir, todos relacionavam-se com ecossistema (CHERRETT, 1989 *apud* ANGELINI, 2011). Assim, é possível perceber a importância empregada ao conceito, sobretudo em função da sua relação com a adaptação para com outros contextos e, pelo fato de que, está ligada à ideia prioritária de unidade entre os organismos.

Isto posto, é notável a transposição do termo para outros contextos, traduzindo-se em um exercício de identificação de tais características. É relevante, portanto, que se reconheça a importância do ecossistema. À exemplo, é possível citar O Vale do Silício. Seus gestores afirmam que sua receita para a eficácia nos

resultados está na união das melhores universidades, governo e iniciativa privada. Hwang (2012) compara um ecossistema criativo a uma floresta tropical. Em seu ponto de vista, embora a flora exótica e endêmica do local propicie a produção de riquezas únicas para a região, tal resultado jamais seria possível ignorando a floresta, seu ecossistema, suas condições climáticas etc.

### 1.3.2 Ecossistemas criativos

De antemão, à guisa de esclarecimentos para uma melhor compreensão acerca desta pesquisa, nota-se necessária a definição de alguns conceitos trabalhados ao longo do texto. São eles: rede, ecossistemas, coletivos e em qual deles o designer insere-se (se no coletivo, se na rede, se em vários coletivos).

Os ecossistemas, dizem respeito às interações e relações de um determinado meio; no caso desta pesquisa, o meio é a rede. Ou seja, as interações que ocorrem (e dizem respeito aos ecossistemas), acontecem em função da existência de uma rede de atores que envolvem-se em função de interesses em comum e, sobretudo, visando excelência em resultados.

Diversas áreas apropriaram-se dos conceitos de ecossistemas, transpondo-os para outros contextos, em um exercício de identificação das suas características. Desta forma, os ecossistemas criativos definem-se por si em função de seus processos, capazes de gerar considerável fluxo criativo através de sistemas e contextos socioculturais, que oportunizem ações transformadoras. Assim, configuram-se como ambientes coletivos que propiciam a criatividade, a colaboração e a troca de experiências entre indivíduos de diversas áreas de atuação, através da articulação entre profissionais da economia criativa e contexto local. Seu principal objetivo é a mudança de uma realidade existente, através de dinâmicas colaborativas e cooperativas que envolvam diversos atores dispostos sob objetivos em comum. Ou seja, podem ser considerados como conjuntos de atores e comunidades interagindo entre si e sofrendo ação destas interações. Além disso, configuram-se como ambientes que promovem e favorecem ciclos de invenção e

reinvenção, ignorando aspectos de hierarquia organizacional das empresas tradicionais.

Um ecossistema criativo tem como propósito a reunião de diversos atores em um processo colaborativo, cujo resultado afeta terceiros (geralmente uma região, uma comunidade, um bairro, um grupo de pessoas, etc.). Dessa forma, é observado que o contexto coletivo e criativo pode transcender para um contexto externo, mais diretamente relacionado com o espaço urbano, uma vez que os projetos geralmente envolvem resoluções de problemas cotidianos. Este contexto é mais valorizado quando se percebe os efeitos que os atrativos acerca da escolha do local físico para atrair talentos criativos também é reconhecido por diversos pesquisadores (TARANI, 2011). De acordo com um estudo realizado pelo *CEOs for Cities*<sup>7</sup> em 2008 (COLETTA, 2008 apud TARANI, 2011) apontou um cenário em que 64% de profissionais são mais propensos a escolher um emprego em função do local onde uma organização está localizada do que pela própria organização. Ou seja, o contexto urbano afeta as escolhas e a atuação dos profissionais de maneira direta. O responsável pelo coletivo completa que a maior contribuição do *CEOs for Cities* é a possibilidade da sociedade reunir os atores responsáveis pela mudança de impacto coletivo e social. A proposta de reunir atores multidisciplinares para desenvolver e compartilhar ideias em prol de soluções criativas, de impacto social/local, é uma prática característica de coletivos. O contexto urbano é consequência dos resultados de projetos desenvolvidos em ecossistemas criativos e, portanto, deve ser considerado como fator importante na geração de inovação para problemas que afetem à sociedade. Os ecossistemas criativos informais referem-se, sobretudo, a fenômenos espontâneos percebidos em zonas urbanas, formando grupos interativos, influenciando uma rede de atores diversos (TARANI, 2011). As vantagens de um ecossistema criativo estão pautadas, sobretudo em suas características de interação e colaboração em um dado contexto, permitindo que exista uma fluidez no conhecimento, de um ator para o(s) outro(s). O conhecimento produzido em ecossistemas criativos, geralmente tácito, é aplicado à contextos locais, que afetem um grupo de pessoas. O contexto urbano é aspecto importante neste estudo, uma vez que o ecossistema criativo, mesmo que originado nos

---

<sup>7</sup>*CEOs for Cities* é uma organização sem fins lucrativos, cujo intuito é conectar líderes urbanos, em todos os setores, gerações e países, sediada em Ohio, Estados Unidos (Retirado do Portal CEOs for Cities).

profissionais em âmbito fechado, expande-se para além de espaços internos. Jane Jacobs em 1961 chamava a atenção para o problema no âmbito urbano alegando que não havia planejamento e diversidade, com empreendimentos monótonos, repetitivos, padronizados, sem destaque, sem diferencial, sem impacto social para melhora de vida (NETO, 2012). Já na época a autora supracitada chamou a atenção para o fato de que o espaço urbano permitia a criação de relações entre vizinhanças e estas, por sua vez, com bairros e cidades. Outro projeto importante abordado por Jacobs era o *Movimento City beautiful*, que tinha como intuito a melhora estética dos ambientes, através da criação de monumentos com design clássico, edifícios românicos e renascentistas, entre outros. A proposta, embora promissora para a época, representava uma lacuna com a sociedade, uma vez que existia uma distância entre as pessoas e as obras. De acordo com a autora a proposta era separar funções públicas e culturais, de forma a descontaminá-las da cidade real (JACOBS, Op. Cit. p. 25, *apud* NETO, 2012). Naquele contexto, parecia não se aplicar a proposta de um ecossistema que impacte a sociedade e, em função disto, acabou por não ser bem-sucedido (embora as intenções fossem a de melhora de um dado aspecto na vida cotidiana das pessoas). O contexto urbano é ponto importante para o desenvolvimento de um ecossistema criativo, uma vez que trata-se de um gerador natural de diversidade, novos empreendimentos e ideias diversas. Além disso, é onde as pessoas e a vida acontece; sendo necessário olhar para este ambiente, também. Além dela, Le Corbusier, bem antes, na década de 1920 já tratava do mesmo assunto, o planejamento urbano e como este assunto é impactante na vida das pessoas (NETO, 2012). Em suma, ambos os autores pretendiam desenvolver soluções que pudessem melhorar o cotidiano das pessoas. Em contexto local, regional, municipal, ou qualquer outro - em maior ou menor escala. Da mesma forma, é possível associar aos ecossistemas criativos que, embora não desenvolvam-se especificamente na zona urbana, nela estão inseridos e, por consequência, a ela afetam; geralmente, com projetos que surjam para o seu desenvolvimento econômico e social (Figura 5).

Em contextos formais, que envolvam a atuação com vínculo formal de trabalho (como por exemplo o designer contratado em uma empresa, com estrutura



organizacional *bottom-up*<sup>8</sup> ou *top-down*<sup>9</sup>), é possível observar cada vez mais o designer ocupando papéis de gerência e gestão, em detrimento de uma atuação na base da cadeia, onde costumava ser responsável apenas pela execução do projeto, ficando à margem das decisões organizacionais. De acordo com Pavitt (2008), ainda assim, há uma lacuna entre o discurso de empoderamento e trabalho em equipe e a prática (em que as organizações ainda operam tratando as pessoas como parte do problema, ao invés de tratá-las como a chave para a solução).

Neste sentido, a atuação dos designers nestes ambientes formais fica subordinada a uma hierarquia e, conseqüentemente, a um superior imediato, cuja responsabilidade pelas decisões e orientações para a equipe de trabalho, são algumas de suas atribuições. Em empresas de consultoria em design, normalmente é encontrada uma estrutura onde o designer atua como diretor de arte, logo abaixo de um diretor de criação e, em muitos casos este ainda é subordinado a um vice-presidente e/ou presidente, como é o caso do Grupo Competence (Figura 1). Assim, sua atuação neste ambiente fica limitada as orientações repassadas por, no mínimo, duas classes hierárquicas.



Figura 2 - Organograma - Agência Competence. (Fonte: competence.com.br)

<sup>8</sup> O *bottom-up* trata-se de um modelo de gestão originado como forma de contrapor o *top-down*. Neste caso, a hierarquia e a divisão de trabalho dão lugar à autonomia, o controle sai do topo e passa para a base. Porém, a hierarquia organizacional continuou existindo, passando apenas para uma abordagem plana e horizontal, com menos níveis gerenciais entre topo e linha de frente de produção (NONAMA; TAKEUCHI, 2003).

<sup>9</sup> O *top-down* é o modelo de gestão tradicional, de cima para baixo, onde existe uma hierarquia extramente bem definida e os executivos da diretoria são os responsáveis por definir e ditar as regras do processo de trabalho (NONAMA; TAKEUCHI, 2003).

Em empresas manufatureiras o design pode representar uma divisão semelhante, abaixo da diretoria geral e ao lado de outras divisões (engenharia, tecnologia da informação, comunicação, *marketing* etc.), independentes entre si, que reportam-se todos ao mesmo diretor geral. Nestes núcleos independentes, ainda existe um responsável geral, liderando e guiando uma equipe com profissionais específicos (Figura 2 e 3).

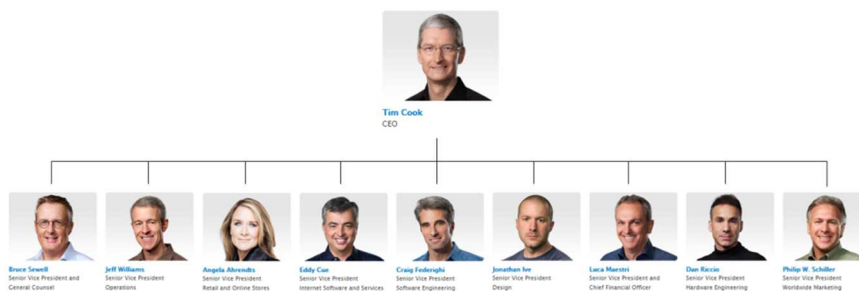


Figura 3 - Organograma - Apple Inc. (Fonte: apple.com)

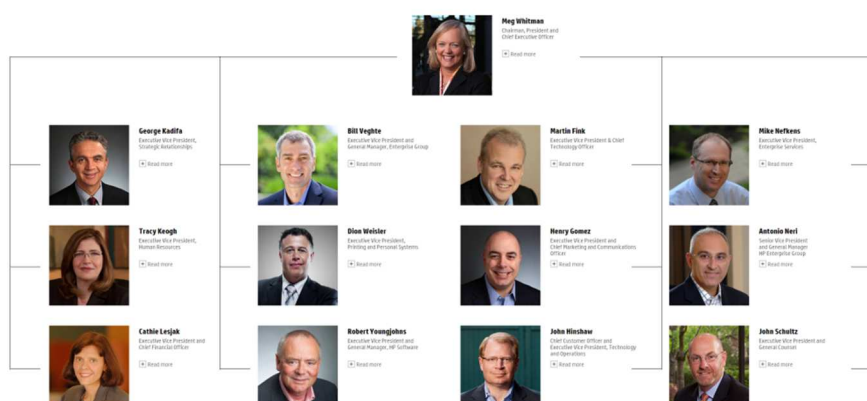


Figura 4 - Organograma - Hewlett-Packard. (Fonte: hp.com)

Nos exemplos observados, das empresas *Apple* e *Hewlett-Packard*, é possível perceber que existe um responsável direto pela área de criação, onde os designers atuam no desenvolvimento de projetos. Enquanto na primeira, esta gerencia fica sob responsabilidade de um designer, na segunda, o responsável pela área de criação possui formação e atuação na área de comunicação. Todos os vice-presidentes, conforme explicitado acima, respondem diretamente ao CEO<sup>10</sup> de cada

<sup>10</sup> CEO é o termo em inglês para referir-se ao diretor executivo de uma empresa. Traduzido como Chief Executive Officer, trata-se da maior autoridade dentro de uma hierarquia empresarial.

uma das empresas. Este tipo de organograma estabelece uma relação extremamente distanciada entre os profissionais de design e os gestores; desta forma, é pouco provável que consigam inferir valor para o processo, quando não situam-se nas gerências e, portanto, não interferem na tomada de decisões dos projetos. Casos que não são observados na *Apple* e *Hewlett-Packard*, pois tratam-se de empresas que criaram uma cultura de inovação e, desta forma, possuem profissionais de design posicionados em cargos de gestão administrativa.

Por outro lado, o designer que insere-se no contexto de coletivos informais, desenvolve relacionamentos mais fracos do que quando contratado de maneira formal por uma empresa. Ao passo que possui conexões fracas, tem a vantagem da possibilidade de desenvolver outras conexões e apresentar novas contribuições para o contexto em que está inserido. Isto é observado em função de que as conexões<sup>11</sup> fracas são responsáveis por introduzir novas informações, ideias e experiências, ao passo que as conexões fortes apenas reforçam aquelas ideias e/ou comportamentos que determinado ator já possuía, uma vez que as interações se dão em função de interesses em comum (GRANOVETTER, 1973 *apud* GRODAL; POWELL, 2007). São importantes para gerar empatia e reformar relacionamentos/interesses, porém, as conexões fracas são aquelas que trarão maior possibilidade de resoluções coletivas e inovação. De acordo com os autores supracitados, conexões fracas e fortes tratam-se das formas de relações que possuímos em uma rede de interação. Enquanto as conexões fortes tratam-se de atores com quem acontece interação regular, as conexões fracas tratam-se de conhecidos ou amigos de amigos.

Grodal e Powell (2007) apontam para uma mudança de paradigma nos processos de inovação, ao longo das últimas décadas. O fato é comprovado em uma pesquisa realizada período de 1960 a 1998, por Hagedoorn (2002 *apud* GRODAL; POWELL, 2007), em que é identificado um crescimento em processos de trabalho colaborativos, que começa a ser observado no final da década de 1970 até meados de 1990. Desta forma, fica evidente a importância que tais coletivos possuem, uma vez que o cerne de seus projetos é a colaboração entre os atores envolvidos. Atores que são multidisciplinares e transitam por entre os processos e os papéis, ocupando e carregando funções/responsabilidades diferenciadas, de acordo com suas

---

<sup>11</sup> O autor do termo, Granovetter (1973), refere-se como laços fortes e fracos. Nesta pesquisa, utilizamos conexões como um sinônimo.

competências e, sobretudo, com as necessidades do contexto que encontram-se inseridos. No entanto, o diferencial da atuação do profissional de design está diretamente ligada à informalidade do trabalho que desenvolve (e, portanto, ligada às conexões fracas). Desta forma, recupera-se os seguintes questionamentos: O que significa inserir-se e relacionar-se nos coletivos criativos informais? O comprometimento seria diferente? De que maneira permanece no coletivo em questão? Muitas possibilidades se abrem neste processo de informalidade, onde o designer pode atuar no coletivo, em um projeto determinado de um coletivo ou em vários coletivos, com outros profissionais atuando também em diversos ambientes. Esse fenômeno torna líquida a rede de envolvidos e não é possível delinear papéis específicos, uma vez que, na rede, estes papéis se mesclam. A atuação neste contexto está relacionada com o saberes de cada profissional, em detrimento de cargos e formações.

Percebe-se, neste contexto, uma mudança da atuação do designer, que age, sobretudo, como articulador de possibilidades e de contatos (de novas conexões fracas, em diversos coletivos informais). Assim, nota-se que os designers estão capacitados para atuarem de maneira estratégica, expandindo-se para um papel metaprojetual. Ou seja, o designer tem a responsabilidade de articular, interligar e auxiliar na proposição das melhores condições para os projetos. Além disso, mais recentemente, foi possível notar uma nova postura do profissional de design. Atuando como empreendedor, o designer passou a ocupar um papel central em uma organização, uma vez que, neste contexto, é o responsável pela gestão e planejamento de uma organização/projeto. E mais além, através do design estratégico, não necessariamente atua como empreendedor, mas passa a ocupar um papel mais central em organizações, sendo capaz de proporcionar conhecimento em nível de planejamento e estratégia. Em ambos os casos, deixando à margem, o papel prático e pontual de desenvolvimento/execução de projetos.

Conforme já explicitado anteriormente, de acordo com Lauren Tan (2010), os designers contemporâneos normalmente atuam como pesquisadores, estrategistas e facilitadores, como algo inerente às suas competências e atribuições enquanto profissionais. Existe uma característica do profissional de design que em muito contribui para a atuação em ambientes colaborativos: a adaptação. Muitas das posturas adotadas no campo do design vêm de outras áreas, como o marketing e a etnografia; no entanto, a capacidade de adaptação dos profissionais e adoção de

diferentes conhecimentos é capaz de gerar *insights* sobre experiências das pessoas e assim gerar resultados ou, simplesmente obter ideias e oportunidades (TAN, 2010). Como pesquisador, o designer atua, seja de forma prática para projetos específicos ou, como observado na maior parte dos casos, de maneira a buscar soluções que envolvam comunidades, como beneficiários dos projetos desenvolvidos. De acordo com Tan (2010), "quando conduzimos pesquisa apenas para obter informações, é mais difícil inventar novas ideias. Mas o designer como pesquisador utiliza ferramentas que buscam inspiração, possibilitando *insights* para ideias e oportunidades que se encaixam no contexto da vida das pessoas" (TAN, 2010, p. 42).

Além disso, o designer frequentemente atua como estrategista e seu papel está relacionado a um catalisador para as primeiras fases no processo de inovação. Esse papel que o designer assume como algo inerente às duas características profissionais, demonstra que é possível conectar pessoas à tomada de decisões estratégicas em um contexto local comunitário.

Porém, a característica que mais se destaca nesta pesquisa é a que coloca o designer como um facilitador, ou seja, seu importante papel em colocar juntos diferentes grupos de atores, possibilitando a colaboração criativa no processo de reflexão e invenção (TAN, 2010). No que tange este aspecto, o papel do designer é o de promover processos de diálogo.

No campo da facilitação, grande parte da literatura discute como os facilitadores conduzem um processo de diálogo. Senge (1994) observa que um facilitador é importante, pois o processo de diálogo não é familiar; porque ele pode trazer à tona emoções difíceis e mal-entendidos. O valor do diálogo expresso por Rasmussen (2002) é visto como cooperação criativa onde ele pode levar o processo adiante em direção a uma imaginação comum e reflexão de futuros desejáveis, bem como a forma de implementar esses futuros (TAN, 2010, p. 43).

Sobretudo no contexto dos ecossistemas, é possível perceber que os designers atuam como os facilitadores entre os diversos atores envolvidos. Em suma, estes conceitos vão de encontro àqueles do design estratégico. Conforme explicitado anteriormente, o design estratégico trata-se de um processo sistêmico, cujo envolvimento de todos os atores acontece em igual escala de importância no âmbito de desenvolvimento de um determinado projeto. Um dos principais pontos que relacionam-se ao contexto percebido nos coletivos criativos informais é o de que no design estratégico o papel do design transcende a execução do projeto, tomando

sua importância no processo de tomada de decisões (ZURLO, 2010). Seu caráter multidisciplinar, que envolve diversas áreas de atuação e, conseqüentemente, diversos atores, aumenta as possibilidades de resoluções que gerem valor ao resultado entregue ao consumidor.

Embora possua uma postura multidisciplinar e atue de diversas maneiras, assumindo diferenciados papéis – de acordo com o contexto –, é relevante observar a importância das relações nos contextos estudados. O designer atua como mediador, facilitador, pesquisador e/ou estrategista, porque existe uma situação que o coloca em tais papéis. A interferência do ambiente em volta é o que, em geral, possibilita estas interações do designer, enquanto profissional que transcende os limites do projeto, para ocupar papéis mais centrais, que tenham uma interferência holística no ambiente em questão.

Além disso, é importante observar também a maneira como os designers inserem-se em contextos que sejam coletivos ou afetem um coletivo. Tomando como base a evolução da profissão em um contexto de industrialização, ao passo que havia um avanço industrial e tecnológico muito grande e, com isso, o designer passou a ocupar um importante papel no mercado, de outro lado era possível perceber claramente questões ligadas às necessidades básicas da sociedade e precariedade no modo de subsistência (SEMITI, 1997). Na década de 1960 houve um avanço relevante no design. Considerada uma profissão relativamente nova, viu suas organizações se estabelecerem e se firmarem no mercado, assim como a criação de novos cursos na área. Tanto quanto a expansão da profissão, expandiram-se também as preocupações com questões sociais e ambientais. Neste sentido, surge a necessidade de uma reflexão acerca da profissão e sua inserção na sociedade. A profissão, neste caso, deveria ser percebida como uma forma de prestação de serviço para uma comunidade e não como mero embelezamento de artefatos. Muitos autores convergem para uma visão de bem-estar social. Segundo Nadkarni (1997), democracia significa o bem-estar da maioria e, para tanto, é necessário que sejam subsidiadas as mínimas necessidades de sobrevivência. Disponibilizar novas tecnologias tão somente, não é a solução para o problema social apresentado. Ao contrário, é necessário desenvolver programas de desenvolvimento social. Neste contexto, é onde o designer insere-se e atua, gerando valor para os recursos locais. E sua atuação não está delimitada ao projeto de produtos. Ao contrário, ele pode ser responsável, simplesmente por desenvolver

ferramentas para fabricar produtos. A inserção do designer em contextos locais, para que se torne efetiva, deve ser feita de forma que o profissional conheça e se envolva em um contexto local. Sem conhecimento da realidade e do contexto local é pouco provável que sua inserção seja benéfica (MURLIS, 1997). Neste sentido, seu papel é o de utilizar sua *expertise* para garantir que uma necessidade possua uma solução de design.

Este cenário colaborativo, que visa a resolução de uma necessidade local/social, vai de encontro ao que Manzini (2008) propôs com as comunidades criativas. Ou seja, diversos atores envolvidos com o propósito de construir novas soluções para o seu cotidiano. De acordo com o autor supracitado, estas comunidades têm como propósito a busca por soluções urbanas, com impacto na sociedade e através da aproximação entre poder público, iniciativa privada organizações de ensino e sociedade. Ainda de acordo com Manzini (2008), este contexto está baseado em uma mudança de paradigma nos modelos de vida contemporâneos, onde existe uma tendência de unir interesse pessoal com aqueles de cunho social e ambiental. Para Meroni (2008b), as comunidades criativas são organizações colaborativas, independentes e informais que tem como propósito a geração de formas sustentáveis de vida e produção. Assim como as comunidades criativas, que surgem de um contexto local, por necessidades dos atores envolvidos, os coletivos criativos informais funcionam de forma colaborativa e pretendem melhorar uma realidade próxima, sendo possível a inserção de organizações maiores e com estrutura formal (como o poder público).

Em suma, a inserção do designer em contextos coletivos e sociais, assim como seu papel, acontece por motivações pessoais de cunho coletivo, com impacto social. Esteve e está ligado a um contexto histórico de necessidades sociais. Esta é, em termos gerais, a grande motivação para a inserção em coletivos criativos informais. O designer busca, atuando de maneira multidisciplinar, transcendendo o projeto e adotando uma postura metaprojetual de facilitador de meios e atores, a resolução de problemas que afetem um coletivo. Busca que os resultados de suas ações possam ter impacto social em outras pessoas, que não apenas o(s) profissional(is) envolvido(s).

A ***inserção*** por si refere-se a ação de expor, introduzir, se por a participar ou divulgar algo ou alguém em determinado meio. Neste sentido, pretende-se estudar a inserção do designer nos coletivos criativos informais, buscando compreender

quando e porque existe a participação neste contexto, quais suas as motivações e os interesses. No contexto de inserções é possível perceber que a ação do design é divergente de acordo com cada profissional, uma vez que leva-se em consideração que, ao trabalhar com pessoas diferentes, aspectos pessoais e profissionais diferentes são observados. Neste sentido, as **relações** surgem como importante aspecto, percebido em consequência da inserção do profissional de design nos coletivos criativos e que possibilitam a prática estratégica. A relação trata-se da conexão e/ou vínculo entre dois indivíduos ou grupos, que resulta em um relacionamento tal que a alteração de um dado aspecto, interfere no outro. De acordo com Weber (2003), nas relações sociais existe uma série de fatores que sustentam-se mutuamente, interligando e sustentando uma a outra, possibilitando a relação entre um e outro. Ao passo que a inserção e a relação acontecem, devemos definir a **prática estratégica** decorrente do profissional de design que acontece neste contexto em específico. A prática estratégica, neste sentido, está relacionada às competências do designer neste âmbito coletivo, ou seja, a *expertise* do profissional que é observada a partir de uma rede de colaboração em um contexto informal, cuja presença e atuação profissional não é condicionada por vínculo empregatício, mas através de características e propósitos capazes de sustentar sua permanência nestes ambientes.

De acordo com a compreensão da pesquisadora, a inserção e a prática estratégica são pontos importantes no ecossistema, porém, são aspectos que acontecem em função das relações que se desenvolvem – ou seja, o contato com o coletivo criativo informal, na inserção e na prática estratégica acontece apenas porque o designer se propõe a integrar-se e interagir neste contexto. Dessa forma, a inserção pode estar relacionada tanto às motivações pessoais, ou mesmo em função de interesses no ambiente, nas pessoas/profissionais, nos gostos particulares, quanto às motivações sociais, ou seja, aquelas cujo objetivo é o bem-estar social, é a resolução de problemas que afetem um grupo de pessoas. Nos coletivos informais percebe-se muito facilmente o surgimento de projetos com a segunda motivação. Geralmente estes coletivos visam a colaboração para a geração de inovação social, seja para um grupo de pessoas, para uma comunidade, para um bairro, uma cidade. Neste sentido, tal qual apresenta Manzini (2008), as iniciativas locais são capazes de romper padrões e guiar um grupo rumo a novos comportamentos e modos de pensar, resultando em ações de impacto coletivo. Ainda de acordo com o autor,



neste âmbito, as inovações estão mais ligadas às mudanças de comportamento do que propriamente às tecnológicas ou mercadológicas. Além disso, observa-se que em muitos casos, os problemas percebidos e abordados nestes coletivos informais são identificados no próprio cotidiano das pessoas. Ainda segundo Manzini (2008), na contemporaneidade, um conjunto de pessoas (que denomina como sociedade), pode ser interpretado como um grande laboratório de ideias para a vida cotidiana, de forma que os modos de ser e fazer sejam transformados em resultados em prol de um grupo de pessoas, sem focar no indivíduo. Aspectos como aqueles abordados por Manzini (2008) acerca de comunidades criativas, em parte, vão de encontro ao contexto observado em coletivos criativos informais. São maneiras coletivas de resolver problemas, possibilitando a inovação através da colaboração.

Para exemplificar este tipo de ação, surgida através de coletivos criativos informais, é possível citar o projeto “Quê ônibus passa aqui?” do coletivo criativo *Shoot the shit*. O projeto desenvolvido consiste na ação de colar adesivos nos pontos de ônibus da cidade de Porto Alegre/RS, de forma a incentivar as pessoas a colaborarem preenchendo com as linhas de ônibus que passam em determinado ponto. Segundo seus idealizadores, o *Shoot the shit* trata-se de "um coletivo que realiza intervenções urbanas inusitadas para tornar Porto Alegre uma cidade mais criativa, divertida e melhor [...] e despertar um senso de cidadania e de cuidado com a cidade." (Retirado do portal shoottheshit.cc). O projeto teve um impacto social tão grande que o coletivo foi chamado pela EPTC<sup>12</sup> para ampliar a proposta e, posteriormente, convidado a expandir para outras cidades do Brasil, em função da Copa do Mundo, sediada no Brasil em 2014. Além disso, o coletivo disponibiliza os arquivos do projeto para *download* no site, porque acredita que a colaboração, a cooperação e os processos abertos são a chave para projetos de impacto social e resolução de problemas múltiplos.

---

<sup>12</sup> Empresa pública de transporte e circulação de Porto Alegre, responsável por regularizar e fiscalizar atividades de trânsito e transporte na cidade.

### 1.3.3 Organizações dos tipos de coletivos criativos

Em uma rede de conexões que compreende diversos ecossistemas criativos, de forma associativa às ciências biológicas (GUATTARI, 2001), existem diversos atores envolvidos<sup>13</sup>, cada um com sua importância no processo colaborativo. Nos coletivos criativos informais propostos nesta pesquisa, torna-se mais importante o processo de relação entre os envolvidos, do que a determinação de hierarquia e papéis. Nos coletivos informais, aspectos como 1) autoaprendizagem, com foco no conhecimento e não apenas no resultado, 2) liberdade, através da possibilidade de gerar novos estudos, 3) diálogo, um ambiente que propicie horizontalidade e, conseqüentemente, cooperação e 4) processo aberto, com base em flexibilidade para mudança e inovação (CABALLERO, 2013), vão de encontro ao comportamento percebido nos ecossistemas que trabalharemos nesta pesquisa, aqueles que situam-se no campo informal: espaços híbridos, compostos por mediações, articulações, encontros, conexões, convergências e resiliência cidadã, que surgem como um esforço para solucionar problemas de cunho coletivo, qualificando a sociedade em sua totalidade.

Segundo Manzini (2014), o sujeito que está inserido na rede, não tem como escapar da colaboração, pois uma vez na rede, toda ação é colaborativa. O autor atenta que é impossível o designer inserir-se na rede e não interagir e sofrer interação. É pouco provável que se encontre uma definição pontual acerca da rede e seus papéis. De outra forma, a rede molda-se de acordo com os projetos e necessidades momentâneas e seus atores interferem diretamente neste cenário. É importante que se atente para o fato de que nem os papéis, nem os processos são bem definidos, uma vez que a abertura e a possibilidade de se conectar com mais atores amplia a capacidade de realização e crescimento para os envolvidos. Assim, pode-se perceber que os processos de projeto em rede possibilitam um cenário de colaboração, o que facilita o caminho para inovação, através do encontro e da participação de atores de diversas áreas de atuação; além disso, existe uma suspensão da dimensão tempo, pois não existe meio ou fim e o processo deixa de ser situacional, com *briefing* e regras engessadas e possibilita a criação de círculos criativos, deixando de lado o modelo de empresa tradicional.

---

<sup>13</sup> Tratados no âmbito biológico como consumidores (Guattari, 2001).

De forma geral, os coletivos informais surgem a partir de interesses comunitários e vão em direção a resoluções de impacto social. A premissa nos coletivos criativos é a de que a colaboração para resolução de problemas em comum, leva mais facilmente à inovação, através dos processos de design. Desta forma, geram empatia e reúnem esforços, possibilitando respostas inovadoras para problemas cotidianos.

#### 1.3.4 Coletivos informais

Conforme explicitado anteriormente, a informalidade trata-se da ausência de formalidade, característica daquilo que não tem uma situação padrão, que não possui um modelo oficial a ser seguido e cujo contexto configura-se como conhecido e/ou habitual, ou seja, que não tem necessidade de ser formal ou cerimonioso. Os coletivos informais configuram-se como espaços que não possuem organização formal com CNPJ, hierarquia definida, gestão formal, seja da iniciativa privada, instituições governamentais e/ou instituições de ensino. Os coletivos informais se originam, em suma, de interesses coletivos em comum que direcionam-se para resoluções de impacto, senão social, mas - pelo menos - comunitário, de mais de um indivíduo. Em geral, estes coletivos compartilham estrutura e custos, mas muito além disto, compartilham conhecimento, cooperação, resolução criativa e coletiva de problemas e, por isso, geram empatia e reúnem esforços, possibilitando respostas inovadoras para problemas cotidianos. Tratam-se de coletivos informais, pois não são organizações rígidas; ao contrário, configuram-se como organizações que possuem organogramas, objetivos, práticas e processos de trabalho variáveis. Em função de tal variabilidade, há inúmeras possibilidades de que os coletivos interajam entre si (e também com o ecossistema criativo como um todo), gerando assim, maiores possibilidades de resoluções de variados problemas.

A atuação nestes ambientes, como já explicitado anteriormente acontece em função da inserção e das relações que ocorrem em consequência do cunho informal e do envolvimento com diversos atores, de áreas distintas. Neste sentido, as motivações para atuação nos coletivos criativos informais possibilitam uma maior pró-atividade por parte do designer estratégico, o que configura-se como maior liberdade de ação e resolução de problemas, tanto quanto maior possibilidades de

interação entre os envolvidos. As possibilidades aumentam proporcionalmente à falta de vínculos formais que façam com que o profissional se mantenha ligado aos ambientes estudados.

De acordo com De Mul (2011), os seres humanos estão propensos a uma abertura radical de possibilidades, que configuram-se como uma infinidade de novos ambientes e novas experiências, resultando em uma rica e variada troca, em um processo sem fim, caracterizando um mundo de constante mudança. O autor supracitado chama a atenção para a popularização do conceito de processos abertos nas últimas décadas, sobretudo os de *open design* e atenta que este tipo de abordagem coloca todos os envolvidos no processo de tomada de decisão, reconhecendo os esforços coletivos, ao invés de centralizar as decisões em figuras autoritárias, característica de organizações com uma hierarquia vertical. A abertura proporcionada pelo *open design* é um comportamento observado nos coletivos criativos, formais e informais, e configura-se praticamente como um *crowdsourcing*<sup>14</sup> na busca por soluções e projetos que levem a inovação.

Em adição, Von Hippel (2005) atenta para uma questão importante sobre inovação. De acordo com o autor, as inovações lideradas pelos usuários tendem a ser fortemente distribuídas, ao invés de concentradas em poucos usuários. Isto é alcançado através do esforço conjunto na cooperação, seja em contextos formais ou informais e são denominados pelo autor como comunidades inovadoras. Ainda de acordo com Von Hippel (2005), as comunidades inovadoras podem aumentar a velocidade e o efeito que os usuários e fábricas desenvolvem, testam e distribuem os resultados. Nas comunidades inovadoras existe um esforço coletivo ou comunitário para fornecer um bem público, denominado ação coletiva. Este contexto pode ser transferido para aquele verificado nos coletivos criativos informais, onde existe um grupo de profissionais de áreas distintas, trabalhando em projetos na busca por inovação - de cunho social, ou não. Neste sentido, estas ações coletivas são o que caracterizam as inovações colocando um grupo de atores distintos, com interesses distintos, porém com empatia, trabalhando em prol de um único resultado. O autor supracitado atenta para a eficácia com que este tipo de desenvolvimento

---

<sup>14</sup>*Crowdsourcing* trata-se de um processo para geração de serviços, ideias, e projetos variados, cuja característica é a inclusão e contribuição das pessoas de forma voluntária, de acordo com identificação pessoal com o projeto em si.

coletivo proporciona, tanto na questão da inovação, quanto da difusão dos resultados.

De qualquer forma, sejam quais forem suas motivações é fato que os espaços coletivos informais surgem em função da construção de ações de cunho coletivo e que, portanto, se faz necessária uma compreensão acerca destas ações. Em sua obra sobre ação coletiva para construção social, Melucci (1990), coloca que "os eventos nos quais indivíduos agem coletivamente combinam diferentes orientações, envolvem múltiplos atores e implicam em um sistema de oportunidades e condicionamentos que moldam suas relações". Ainda de acordo com Melucci (1983), ações coletivas eram vistas como consequência de crises estruturais ou como uma forma de expressar crenças compartilhadas, quando na verdade tratavam-se um sistema de relações entre os diversos atores envolvidos. A ação coletiva no campo informal é aquela que se dá em diferentes conjuntos sociais, através de sociabilização produzida através de diferentes relações. Assim, os espaços possuem a sinergia de um ambiente, onde conceitos como cooperação, coletividade e colaboração propiciam o desenvolvimento de ações em prol de soluções para os mais diversos problemas.

A partir da década de 1960 foi possível notar o surgimento de um movimento de participação em coletivos informais, ligado a questões de arte e política. Um exemplo disso é a exposição "*The Art of Participation: 1950 to Now*" exibida no Museu de arte Moderna de *San Francisco* (Califórnia, EUA). Dezeuze (2009) argumenta que o que caracteriza o movimento participatório nas artes, é o fato de que em muitos casos a obra não existe sem a interferência/participação do visitante. Neste sentido, é conferido ao público um status de importância e seu papel deixa de ser passivo, passando a inferir valor e interferir em aspectos antes jamais permitidos. O modo rígido de apreciar arte dá lugar a uma forma mais fluída e subjetiva, uma vez que a interpretação pode mudar de acordo com cada pessoa. Outro movimento interessante de salientar é o Internacional Situacionista, criado por Guy Debord em 1957 (JACQUES, 2003). Inicialmente voltado para questões de arte e urbanismo, cerca de um ano depois, encaminhou-se para a esfera política e revolucionária da época. O movimento contava com grupos adeptos de vários países, como a França, Itália, Inglaterra, Alemanha, Bélgica, entre outros. O propósito inicial do movimento era o de construir nas cidades um ambiente apropriado para despertar novas paixões, configurando-se como um coletivo informal, cujo propósito, já naquela

época, era promover e desenvolver algo que pudesse impactar e melhorar a vida urbana das pessoas, se posicionando contra os urbanistas e planejadores e a favor de uma construção coletiva das cidades (JACQUES, 2003).

Esta definição do movimento assemelha-se em parte ao conceito de comunidades criativas de Manzini (2008) e Meroni (2008). Ambos caminham para uma definição que apresenta as comunidades criativas como grupos de pessoas que reúnem-se para construir novas soluções para os seus contextos (MANZINI, 2009; MERONI, 2008). Manzini (2008) trata as iniciativas de inovação social, através de projetos sustentáveis, como propulsoras da capacidade dos designers de projetar determinado conjunto de soluções em diversos contextos. Neste sentido, o autor atenta para o que chama de "capacidade projetual difusa" (MANZINI, 2008, p. 14), que consiste em pessoas sem especializações formais em disciplinas projetuais, desenvolvendo, de modo colaborativo, soluções para seus próprios problemas. Tratam-se de dinâmicas informais, surgidas a partir de oportunidades projetáveis e de usos criativos para resolução de problemas que não partem necessariamente de um designer e/ou de uma organização. Surgem como pano de fundo para uma discussão que deve colocar os designers a refletirem e repensarem seus próprios papéis neste ecossistema, de maneira a identificarem como podem contribuir ativamente na "sociedade do conhecimento e da sustentabilidade" (MANZINI, 2008, p. 14). Segundo Manzini, "o conjunto da sociedade contemporânea, em sua complexidade e contraditoriedade, pode ser visto como um imenso laboratório de ideias, para a vida cotidiana, onde modos de ser e de fazer se desdobram em novas questões e respostas inéditas" (MANZINI, 2008, p. 62). Isto aponta para as questões de relações desta pesquisa e as coloca no cerne das possibilidades de desenvolvimento de soluções, direcionando o estudo para a questões de inovação social, que tratam-se de transformações na maneira como indivíduos ou comunidades comportam-se para resolução de problemas ou criação de novas oportunidades (LAUNDRY, 2006; EMUDE, 2006 *apud* MANZINI, 2008). Neste sentido, as iniciativas difusas, denominadas colaborativas, têm como propósito compartilhar espaços e serviços, com o objetivo de bem-estar social. Não existe formalidade nestes contextos, existem "iniciativas de mudanças radicais na escala local" (MANZINI, 2008, p. 63). Reforçando esta ideia, Meroni (2007) aborda os serviços colaborativos, como uma forma mais madura e consolidada dos projetos desenvolvidos pelas comunidades criativas. De acordo com a autora, tratam-se de

serviços em que os atores envolvem-se ativa e colaborativamente na produção de um valor comumente reconhecido, funcionando como uma empresa social voltada a resolução colaborativa de problemas cotidianos (MERONI, 2007).

Huesmann (2010) apresenta a informalidade como relacionamentos moldados por acordos voluntários, ou seja, baseados na confiança, sem necessidade de contratos e/ou documentos formais. Neste sentido, o desenvolvimento de projetos é aberto, ao invés daqueles prescritos e pré-moldados por instituições formais (PAHL-WOSTL et al. 2007, *apud* HUESMANN, 2010). Além disso, o autor coloca que a participação informal em dado contexto é capaz de catalisar mudanças e transformações através de gestão adaptativa mais facilmente do que aquelas formais e que a informalidade é considerada importante para facilitar a experimentação e aprendizado (DORE, 2007 *apud* HUESMANN, 2010), em função de sua capacidade de suportar e analisar mudanças, em um processo aberto.

Estas iniciativas que os autores supracitados apontam como difusas e abertas, aproximam-se dos contextos informais percebidos nos coletivos criativos, onde a intenção dos projetos é a resolução, senão de um problema social e/ou cotidiano, pelo menos, de um grupo de pessoas. Tratam-se de uma multiplicidade de iniciativas locais, introduzidas por indivíduos aos seus contextos, para lidar com problemas, através de soluções de inovação (MERONI, 2007).

A procura por ambientes informais como resposta para espaços que propiciam inovação e resolução de problemas tem sido cada vez mais comum. Em 2014 a agência digital R/GA revelou, em seu relatório *Creativity for the Connected Age*, alguns aspectos do que considera relevante para a criação de um ambiente capaz de convergir no espaço ideal para trabalho coletivo. Cita ainda, a obra de Steve Johnson, “De onde vêm as boas ideias”, alegando que o autor busca referências em recifes de corais e metrópoles para determinar um espaço criativo e afirmar que é necessário um equilíbrio entre estruturação e caos, para a resolução de problemas. Dentre outros, parte do relatório apresentado coloca alguns aspectos para o ambiente de criação ideal. Seriam eles: 1) cafeterias, 2) cidades e 3) internet. No primeiro, as empresas devem inspirar-se para criar um ambiente acessivo e inclusivo, que inspire os envolvidos a compartilharem ideias. Em adição, no segundo, o espaço deve ser projetado para que seja possível combinar e acessar diferentes pontos de vista e pessoas, de forma que seja produzida a fricção necessária para geração de *insights*. E, por fim, no terceiro, é recomendado que os

coletivos apropriem-se de oportunidades que permitam aos envolvidos colaborar e cooperar, transcendendo cargos, departamentos e/ou hierarquias verticais. (JOHNSON, 2011 *in R/GA's relatory Creativity for the Connected Age*, 2014). Este cenário, em suma, torna-se possível em função da informalidade dos espaços estudados. Esta informalidade, por sua vez, leva a uma nova forma de atuação por parte dos designers, uma vez que altera a forma como se inserem e se relacionam nos coletivos, alterando por consequência, a prática de trabalho do designer.

De acordo com Lomnitz e Sheinbaum (2004), o contexto informal funciona baseado na confiança em instituições tradicionais, que configuram-se como os relacionamentos em contextos diversos. Esta confiança é o que regula a natureza e o tipo de recursos nas trocas interpessoais. Neste sentido, é possível perceber que atividades informais estão relacionadas diretamente com o contexto de inserção e relações que o designer poderá desenvolver em consequência de sua atuação nos coletivos. Seja como for, em diversos contextos, as autoras concordam que a questão da informalidade está pautada em trocas mútuas e que para tanto, devem existir componentes ideológicos que emprestam um caráter moral para o cumprimento dos objetivos de determinado ambiente informal (LOMNITZ; SHEINBAUM, 2004). Lomnitz (1988) ainda atenta para o fato de que as atividades informais surgiram como uma maneira de solucionar a ineficácia das burocracias utilizadas no âmbito das organizações formais (Figura 5).

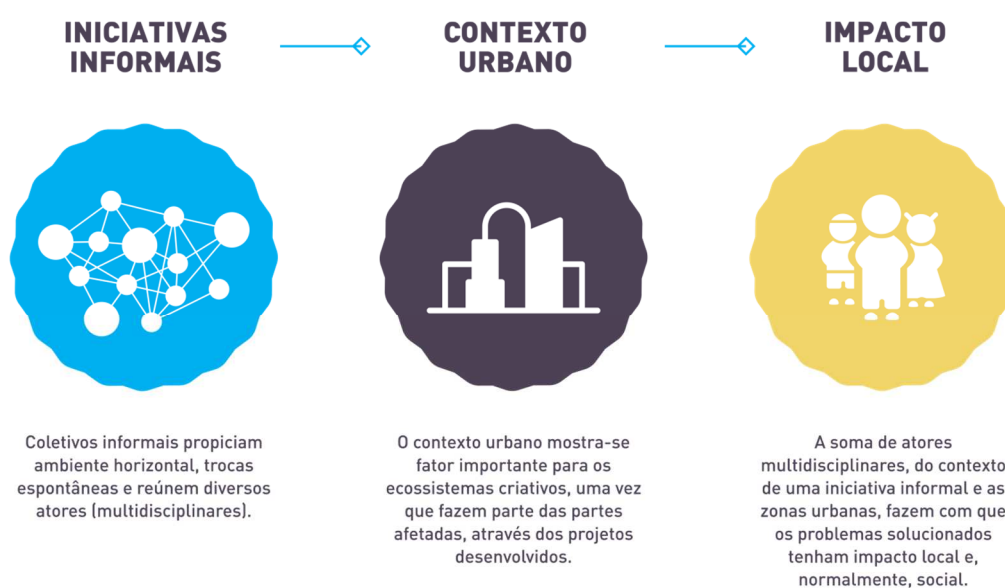


Figura 5 - Síntese visual acerca de ecossistemas criativos e o seu impacto na sociedade



Como exemplo destes coletivos, é possível observar algumas organizações colaborativas e criativas, de cunho informal, surgidas no Rio Grande do Sul. Entre outros, são eles: 1) *WikipraçaPOA*: projeto iniciado pelo fundador da FuturaMedia, visa a reinvenção e gestão do espaço público das cidades, através da participação e colaboração dos interessados. Em 2014 teve seu primeiro encontro realizado no Viaduto Silva Só, no bairro Rio Branco, em Porto Alegre. Segundo seus idealizadores não existe proposta engessada, uma vez que a proposta *wiki* é a de construção coletiva de debates acerca de temas sobre espaço público e relações humanas neste contexto; 2) *Shoot the shit*: Coletivo que realiza intervenções urbanas para tornar Porto Alegre uma cidade mais criativa, divertida e melhor, através de ações que tenham impacto social; 3) *Vila Flores*: denominado como pólo de diversidade, atuando através do fomento em 3 eixos: cultura, educação e negócios Criativos; 4) *Casa Liberdade*, localizado em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, que denomina-se como um ecossistema autônomo, ou seja, um ambiente de trabalho e não-trabalho comum, cujo acesso é livre para todos os interessados e 5) *Artcidade Criativa*, localizado em Pelotas, na metade sul do estado do Rio Grande do Sul, que trata-se de um coletivo cujo objetivo é o fomento ao debate acerca da economia criativa e cidades criativas.

## 2. MÉTODO DE PESQUISA

Para esta pesquisa foi proposta uma estrutura metodológica, levando em consideração o problema de pesquisa e os objetivos pretendidos. Ratificando essa afirmação, Lakatos e Marconi (2003), declaram que "[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...]." (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 82). Assim, a descrição do método a seguir inclui a definição do tipo de estudo, coleta de dados, técnicas de análise e discussão de resultados, bem como o objeto de estudo pesquisado.

Como forma de atingir os objetivos propostos é importante que haja compreensão acerca do problema e da dinâmica entre este e o contexto estudado. Neste sentido, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e caracteriza-se como estudo de caso único — exploratório e descritivo, ou seja, aquela que visa proporcionar uma maior compreensão acerca do problema (GIL, 2008). Segundo o autor supracitado, "as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores." (GIL, 2009, p. 43). Ainda de acordo com Gil (2009), este tipo de pesquisa justifica-se em casos que o tema escolhido possua referencial teórico limitado tornando-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis acerca. Desta forma, tratando de temas que são pouco explorados (Gil, 2009), é capaz de gerar contribuição teórica para a área. A pesquisa descritiva, por sua vez, refere-se ao ato de descrever e documentar características de determinado fenômeno (GIL, 2008; TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), sem que haja a interferência do pesquisador. Além disso, de maneira anterior a aplicação da etapa metodológica, foi realizada a revisão bibliográfica, composta pelo levantamento de informações, que tem como objetivo alcançar o estudo da arte do tema abordado, a fim de gerar conhecimento e compreensão sobre design estratégico, metaprojeto, coletivos criativos informais e inovação.

O estudo de caso de um coletivo criativo é a maneira pela qual pretende-se alcançar o objetivo de pesquisa, definido inicialmente. Através do estudo de caso único será possível analisar de que maneira acontece a atuação estratégica dos designers neste contexto. Dessa forma, a escolha do coletivo foi realizada através de aspectos identificados como pontos essenciais para responder aos objetivos

desta pesquisa. Assim, pretende-se destacar, com base no referencial teórico levantado, um coletivo criativo que se configurem como:

- 1) **Informais**: espaços que não possuem organização formal, registro ou hierarquia definida e engessada. Os coletivos informais são aqueles que estão baseados em um ambiente aberto, que propicia a inovação com base na colaboração dos atores envolvidos e não são pautados em organizações formais.
- 2) Que possuam **profissionais de design** inseridos no contexto. A atuação dos designers nos coletivos possibilita o estudo e análise de aspectos como inserção, relação e contribuições para geração de inovação.
- 3) Onde sejam desenvolvidos **projetos**, uma vez que o propósito do estudo é o de investigar ações no campo coletivo, de acordo com a atuação dos profissionais, ocasionando no desenvolvimento de projetos, através de equipes multidisciplinares.

Com base nesta escolha, a coleta de dados será realizada de acordo com três dimensões de análise que foram delineados através do problema e dos objetivos desta pesquisa.

A primeira dimensão – a **inserção** – trata de questões sobre como e porque o designer e outros criativos integram-se nestes coletivos. Ou seja, de que maneira acontece esta inserção, quais são as motivações e como escolhe os coletivos que participará. Além disso, busca-se a compreensão de como acontece o primeiro contato, se é direto ou por mediação. Assim, de maneira a compreender como se dá esta inserção nos coletivos, foram desenvolvidos questionamentos, para a entrevista em profundidade, que pudessem provocar a compreensão acerca das motivações. De tal forma, questões sobre como se deu aproximação com o coletivo e quais os interesses na colaboração contribuem para a compreensão acerca das motivações, aspecto fundamental para colaborar com insumos sobre como se dá a inserção nestes ambientes. Desta maneira, pretende-se captar como acontece o contato inicial do designer com o coletivo estudado, levando em consideração a afirmativa de Murlis (1997) de que a inserção do designer em contextos locais e colaborativos – para que seja efetiva –, deve ser realizada com conhecimento e envolvimento no ambiente estudado

A segunda dimensão, por conseguinte, trata da **prática estratégica** do designer, tentando compreender de que maneira ela acontece, expandindo-se para

a rede, pelo fato dos ecossistemas serem abertos e levando em consideração seu caráter informal, caracterizados, sobretudo por suas relações. Assim, de maneira a compreender quais as competências do designer estratégico são utilizadas na prática estratégica em contextos coletivos e informais, utilizar-se-á, de maneira mais abrangente, o roteiro de perguntas da entrevista em profundidade, sem focar especificamente em algumas, mas interpretando os resultados do todo. Entre os questionamentos que servirão para gerar insumos que possibilitem esta compreensão estão os que relacionam-se com o desenvolvimento dos projetos, a formação e gestão das equipes, os resultados e os benefícios da atuação estratégica do designer em coletivos criativos informais, para os projetos desenvolvidos. Enquanto possível mediador e facilitador, o designer também tem competência para assumir uma postura de estrategista, cujo propósito é o de liderar processos nas primeiras fases do desenvolvimento de projetos para a inovação (TAN, 2010); esta característica possibilita atingir um dos objetivos, cujo intuito é a própria geração de inovação através da atuação estratégica do designer em contextos coletivos, criativos e informais. O estudo da prática estratégica é importante porque possibilitará o levantamento de insumos acerca de questões relacionadas às competências do design para posicionar-se de maneira estratégica dentro dos coletivos. Nesta pesquisa, estas competências relacionam-se com o perfil do designer, que possibilita uma atuação de mediação e facilitação de diálogos dentre a formação das equipes que trabalharão nos projetos. A intenção de posicionar o designer para atuar no cerne destas relações de trabalho é a possibilidade de liderar o processo de projeto à geração de inovação. Neste sentido, é importante considerar os demais atores envolvidos no projeto. A escolha das equipes torna-se fundamental e diretamente relacionada à postura que o profissional de design adotará em sua atuação. Além desta escolha, a sua gestão é extremamente importante para compreender se, e como, acontece o uso do metaprojeto nos projetos desenvolvidos pelo coletivo.

Por fim, a terceira dimensão de análise trata das **relações** desenvolvidas, ou seja, da maneira como o profissional relaciona-se neste contexto e como acontece a interação com os demais envolvidos. Neste sentido, como forma de compreender a importância das relações na geração dos resultados, questionamentos acerca da interação e relacionamentos, foram desenvolvidos a fim de identificar se existe empatia no desenvolvimento de projetos e o quanto desta é benéfica para a

projeção colaborativa. Na busca por insumos acerca desta dimensão de análise, pretende-se captar informações sobre as interações que acontecem em prol do desenvolvimento de projetos. Ou seja, as relações que desenrolam-se através de interações, cujo propósito é a formação de equipes para a resolução de problemas. Neste sentido, esta dimensão prevê a identificação das conexões que acontecem dentro do coletivo, ou seja, conforme explicitado anteriormente, as relações fortes e fracas apontadas por Granovetter (1973 *apud* GRODAL; POWELL, 2007). Levando em consideração as três dimensões de análise, é preciso compreender que o estudo das relações é ponto essencial para a pesquisa, uma vez que as demais dimensões desdobram-se em função desta.

| DIM. DE ANÁLISE                   | DESCRIÇÃO  | AUTORES  |
|-----------------------------------|--|--|
| <b><i>Inserção</i></b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- como e porquê o designer e os demais criativos inserem-se no coletivo;</li> <li>- quais as motivações;</li> <li>- como acontecem as escolhas dos coletivos para participação;</li> </ul>                          | - Murlis (1997);                                   |
| <b><i>Prática estratégica</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- como atua, no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos, dentro do coletivo e expandindo-se para o meio externo;</li> <li>- liderança projetual, promovendo facilitação e mediação de relações);</li> </ul> | - Tan (2010);                                      |
| <b><i>Relações</i></b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificação das relações desenvolvidas no coletivo;</li> <li>- relações com o ambiente e interação com as pessoas;</li> <li>- formação de equipes para desenvolvimento de projetos;</li> </ul>                  | - Granovetter (1973);<br>- Grodal e Powell (2007); |

Tabela 2 - Síntese das dimensões de análise

As dimensões de análise (Tabela 1) visam auxiliar a compreensão sobre a maneira que acontece a inserção, a prática estratégica e as relações entre o designer e os demais criativos nos coletivos criativos informais, buscando levantar considerações acerca de uma possível atuação metaprojetual que lidere o processo de projeto à resultados possivelmente inovadores.

Os aspectos acima mencionados, acerca das dimensões de análise, levam em consideração que o contexto estudado configura-se pela informalidade na inserção, nas relações e na prática estratégica dos profissionais. Desta forma, todas as técnicas de coleta e análise de dados, visam o levantamento de informações que possibilitem compreender e refletir acerca da informalidade dos coletivos criativos como fator que possibilita maior pró-atividade e liberdade na ação e resolução de problemas, uma vez que baseia-se em relações de confiança (LOMNITZ; SHEINBAUM, 2004) e trocas mútuas que surgem com o propósito de solucionar a ineficácia dos contextos formais de atuação (das organizações empresariais, por exemplo).

A respeito do envolvimento do pesquisador, a pesquisa apresentará um estudo de caso único, ou seja, o estudo aprofundado de poucos objetos, de forma que seja possível aprofundar o conhecimento obtido através da pesquisa. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso torna-se adequado em pesquisas cuja intenção seja a de investigar como e por que determinada ação e/ou comportamento contemporâneo acontece. Neste sentido, o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 1994, p.32). Gil (2008) aponta que o estudo de caso é relevante quando, na pesquisa abordada, não existem hipóteses formuladas, em função de ser pouco explorada. Assim, propõe-se a aplicação de entrevistas em profundidade (com roteiro semi-estruturado) com os designers e outros criativos inseridos no contexto em questão, buscando compreender de que maneira atuam no coletivo. As entrevistas realizadas com profissionais de diversas formações e atuações pretende confrontar as visões e atuações do profissional de design com as de outros profissionais, também envolvidos no mesmo contexto. Além disso, propõe-se, como segundo instrumento de coleta de dados, a coleta documental, contemplando documentos formais com explicações da Casa e de projetos, material do site, vídeos, fotos, depoimentos, material publicitário postado nas redes sociais e campanhas realizadas.

Assim, os procedimentos de pesquisa são: 1) entrevistas com profissionais que atuaram na Casa Liberdade e 2) coleta de possíveis documentos que contenham informações sobre o coletivo estudado e sobre informações acerca dos tópicos apresentados nos objetivos desta pesquisa. Posterior aos procedimentos de coleta, pretende-se a realização da análise dos dados coletados entre os dois

procedimentos, como forma de refletir acerca dos itens inserção, relações e atuação do designer, objetivando compreender qual a contribuição na atuação do designer e o quanto desta atuação se apropria da postura do design estratégico proposta, nesta pesquisa, através do metaprojeto.

Os instrumentos de coleta de dados foram selecionados por serem compreendidos como adequados para a geração de maiores insumos para a análise da pesquisa, possibilitando responder ao problema de pesquisa, inicialmente apresentado. A questão da atuação estratégica dos designers dentro dos coletivos criativos informais pode ser levantada através de um instrumento que toque os aspectos de desenvolvimento de projetos, motivações para inserção, relações desenvolvidas, características da informalidade e postura profissional do designer; assim, a escolha das entrevistas em profundidade como instrumento de coleta de dados tem como propósito levantar insumos acerca destes pontos, levando em consideração a experiência pessoal de pessoas que tiveram envolvimento com a Casa Liberdade. As entrevistas são importantes para mapear as práticas e ações projetuais dentro do contexto estudado. Da mesma maneira, a coleta documental é apropriada na medida em que possibilita o contato com diversas produções da Casa, das mais diversas mídias e servem como base para comparar os resultados das entrevistas. De acordo com Bravo (1991), os documentos são caracterizados como toda e qualquer produção realizada pelo homem e que se apresente como indício de sua ação, podendo revelar ideias, opiniões, assim como formas de atuar e viver (BRAVO, 1991). Dessa maneira, os instrumentos posteriormente utilizados, poderão tornar possível as discussões acerca do problema de pesquisa, dos objetivos e, finalmente, terão insumos para a relação com o referencial teórico, inicialmente desenvolvido.

Por fim, será realizada uma reflexão sobre os dados obtidos através dos instrumentos de coleta, anteriormente explicitados, cujo desenvolvimento possibilitará que as discussões retomem a fundamentação teórica, propondo meios de gerar inovação nos ambientes estudados, através do confronto entre a análise do estudo de caso e o referencial teórico desenvolvido. Neste sentido, tem como propósito levantar informações para confrontar os resultados das técnicas de coleta de dados e ressaltar aspectos relevantes acerca da atuação. A intenção é compreender a maneira que o designer deve inserir-se em um coletivo criativo informal, que possibilite sua atuação estratégica, direcionada à geração de inovação

em âmbitos criativos, colaborativos e informais. Desta forma, considera-se que a principal vantagem de um ambiente colaborativo está pautada nas relações que são desenvolvidas nestes ambientes, em função do seu contexto de liberdade e abertura, que possibilita uma atuação baseada em trocas mútuas e em um contexto de confiança. O intuito é, conforme mencionado anteriormente, a solução da ineficácia em contextos formais de atuação - vantagem da informalidade estudada nesta pesquisa. Além disso, em função da lacuna de pesquisas relacionadas ao tema, pretende-se possibilitar discussões acerca dos temas de ecossistemas criativos e informalidade, expandindo a área e contribuindo para a geração de teorias que possam ser utilizadas em outros contextos de pesquisa.

## 2.1. Coleta de dados

O presente estudo prevê levantamento de referencial teórico, através de pesquisa bibliográfica, seguida das técnicas de entrevistas em profundidade e coleta documental, através de estudo de caso único, como forma de coletar informações que possibilitem a compreensão do problema de pesquisa (Figura 4). As entrevistas em profundidade, são a maneira mais importante para obter informações para estudos de caso (YIN, 2010). O propósito da entrevista é obter dados aprofundados sobre determinado assunto. Nesta pesquisa, optou-se por aplicar entrevistas semi-estruturadas, ou seja, as perguntas são definidas previamente e relacionam-se com o contexto estudado (ANGROSINO, 2010). Por outro lado, não configuram-se como perguntas fechadas, possibilitando a extração de uma gama maior de informações, de acordo com as respostas apresentadas pelo entrevistado.

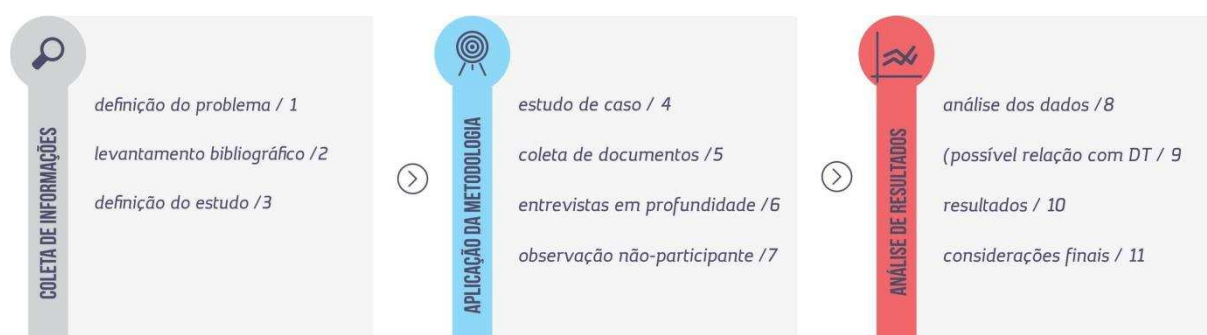


Figura 6 - Etapas da pesquisa



O roteiro semi-estruturado de entrevista em profundidade foi desenvolvido com base nas três dimensões de análise explicitadas no subcapítulo anterior. A fim de refletir sobre os resultados da coleta de dados, serão realizados procedimentos que permitam, à luz dos autores estudados, compreender de que maneira o designer estratégico atua nos coletivos criativos informais, levando em consideração a possibilidade de uma atuação metaprojetual, que contribua para geração de inovação nos projetos desenvolvidos em ambientes coletivos, colaborativos e informais. Para fins de registro, as entrevistas realizadas serão realizadas individualmente e devidamente gravadas em áudio, mediante autorização dos entrevistados.

Por fim, serão coletados documentos para que seja possível o cruzamento dos dados obtidos através das entrevistas com os documentos produzidos pelos profissionais inseridos no coletivo. A coleta de documentos pode ser realizada em tabelas, cartas, fotografias, atas, relatórios, diários, ofícios, discursos, mapas, testamentos, diários, entre outros (SANTOS, 2000). Seu propósito é o de complementar informações obtidas através de outras técnicas ou tornar visíveis aspectos novos acerca de um dado contexto (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

De forma a responder os objetivos propostos, foram considerados para análise aqueles dados que, sob algum aspecto, relacionam-se com a ação do designer: seja sua inserção no contexto estudado, suas relações com os demais envolvidos e/ou a forma como atua e de que maneira suas ações impactam os coletivos criativos informais, buscando compreender se o resultado desta inserção, destas relações e desta atuação é capaz de contribuir para gerar inovação aos projetos nos coletivos desenvolvidos.

## **2.2. Técnicas de análise e discussão de resultados**

Como forma de analisar e discutir sobre os resultados desta pesquisa pretende-se realizar uma reflexão entre o referencial teórico levantado e os dados coletados através de entrevistas e documentos. Os dados obtidos através da coleta serão relacionados e analisados, como forma de gerar insumos para que possam ser confrontados com o referencial teórico apresentado na primeira etapa da

pesquisa. Dessa forma, torna-se possível inferir reflexões mais fidedignas à realidade estudada.

Isto posto, nesta etapa da pesquisa, pretende-se analisar os dados obtidos no estudo de caso, confrontando as diversas fontes de informações com o levantamento bibliográfico realizado e descrevendo, por fim, os resultados obtidos. A análise de dados, “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. (YIN, 2002, p.137). Neste sentido, busca, em conjunto com a triangulação de dados, aproximar o levantamento bibliográfico apresentado, de forma a reforçar ou refutar as informações obtidas através deste, uma vez que não existem hipóteses teóricas a respeito do tema estudado que pudessem antever as respostas do problema de pesquisa proposto (YIN, 2005).

Analisando o coletivo escolhido para este estudo, com base nestes procedimentos metodológicos, pretende-se atingir os objetivos traçados no início da pesquisa, tornando-se possível a resolução do problema de pesquisa proposto.

### **2.3. Objeto de estudo**

A pesquisa caracteriza como coletivos criativos informais organizações regionais, cujo envolvimento em projetos colaborativos, que visam a resolução de situações diversas através da geração de inovação, é o elemento principal que determina a escolha do objeto de estudo

Para tanto, será estudado o coletivo Casa Liberdade, cujo funcionamento se deu entre 2011 e 2015 e esteve localizado em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul.

# VISÃO SISTÊMICA CASA LIBERDADE

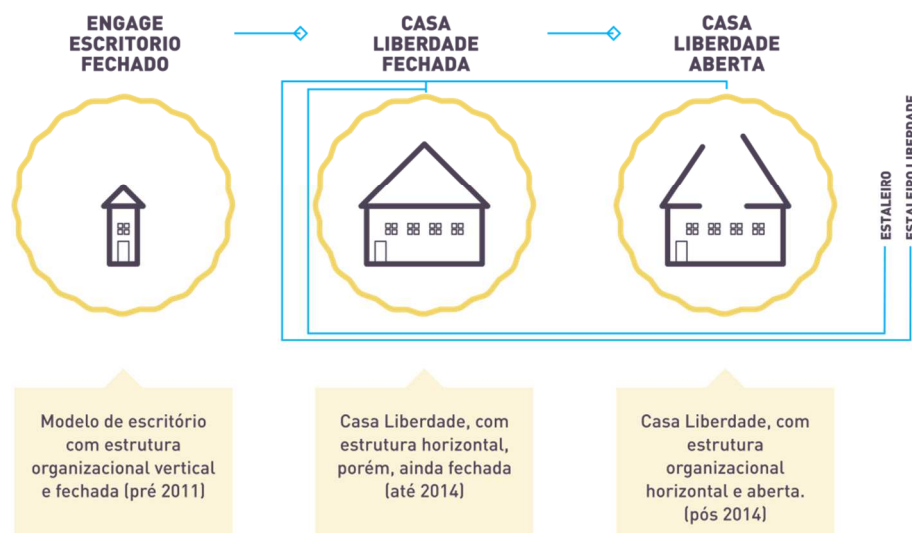


Figura 7 - Visão Eossistêmica da Casa Liberdade

A Casa surgiu em 2011 com um modelo de gestão fechado. Inicialmente, o local físico que abrigou a Casa Liberdade constituía o escritório da Engage<sup>15</sup> (Figura 6), portanto ainda não era a Casa Liberdade, tampouco apresentava o modelo de coletivo criativo informal. Quando seus sócios perceberam que o potencial do espaço físico ocupado pelo escritório não era explorado e aproveitado em sua totalidade, começaram a convidar outros criativos que tivessem interesse em ocupar e compartilhar aquele espaço. Em 2011, foi definido, por um dos sócios da empresa, que as sextas-feiras a tarde seriam dias para ocupar o Escritório com uma "comunidade aprendente", cuja denominação passou a ser Estaleiro (Retirado do vídeo "Poa vive: Casa Liberdade", 2015). Posteriormente, surgiu o Estaleiro Liberdade – "uma escola de empreendedorismo através do autoconhecimento. Só que pirata." (Retirado do vídeo "Poa vive: Casa Liberdade", 2015). Naquele momento, o modelo da Casa Liberdade ainda era fechado, com poucos participantes colaborando com uma quantia fixa por mês para a manutenção do espaço. A partir de 2014, com a percepção de que o modelo fechado não sustentava-se mais, foi proposto um modelo aberto, onde as pessoas poderiam colaborar com a quantia que

<sup>15</sup>Empresa localizada em Porto Alegre, focada no trabalho com projetos de tecnologia para engajamento, nas áreas de produção colaborativa, cidadania e novas economias.

achassem justa e a Casa estava aberta para quem tivesse interesse em participar. Assim, configurou-se o último modelo que ficou em funcionamento até metade de 2015, em um modelo que denominava-se como um ecossistema autônomo, ou seja, um ambiente de trabalho e não-trabalho comum, cujo acesso é livre para todos os interessados. Segundo definição própria, a Casa Liberdade tratava-se de um espaço de empreendedorismo, colaboração e cultura, através do qual era possível empreender e aprender. O espaço de encontro e convivência apresentava como proposta o princípio da auto-organização: não deveria existir um gestor formal e/ou uma hierarquia organizacional. Ao contrário, todos os utilizadores eram responsáveis pelo seu cuidado e manutenção, uma vez que a Casa sustentava-se através de contribuições espontâneas. A Casa Liberdade não possuía fins lucrativos, então não existia um preço para a sua utilização. Além disso, sua estrutura física e pouca burocracia de uso permitia a utilização para palestras, *workshops*, cursos, entre outros. A premissa da colaboração e o funcionamento horizontal fez com que surgissem inúmeros projetos, negócios e ideias - configurando o espaço como um *hub* de inovação da economia criativa (Portal Casa Liberdade, 2015). Dentre os projetos iniciados na Casa Liberdade estão: Engage, Semente Negócios, Nós.vc, Pizza Sessions, Sidequest, Rabiscando Ideias, Todo Bolo, Sopro, Bonsai, Órbita, Neo, Memorabilia, Sítio do Roma, Bonsai, Sabai, La Casa de Pandora, ONG 1%, Subterrânea, Educa.se, Camelbird, Mútuo, Atômica, Do Good, Pátio do Sol, Poa Jam, Imersão Cultural, Palhaço é luz, entre outros. O espaço surgiu através da reunião de várias empresas em um espaço colaborativo, culminando em uma rede de valores absorvidos através de diversos profissionais e iniciativas, que, mais tarde, viria a chamar-se Casa Liberdade. Apesar das iniciativas começarem no espaço interno da Casa, muitos projetos acabaram tornando-se externos e, embora possuía características de *coworking*, não configura-se de um ambiente formal de trabalho.

Acerca da figura jurídica da Casa Liberdade. Inicialmente, no modelo fechado de 2011, a figura responsável pela Casa era o próprio Escritório da Engage, na representação de seus sócios. Posteriormente, após o surgimento do Estaleiro Liberdade, o mesmo passou a adotar a responsabilidade jurídica da Casa Liberdade, na figura de seus representantes (os responsáveis pelo projeto e que também eram os responsáveis por liderar as edições do Estaleiro). Estes responsáveis, na figura do Estaleiro, permaneceram como responsáveis pela Casa até sua entrega em meados de 2015.

A pesquisa prevê o estudo de caso único focado nos profissionais criativos envolvidos na Casa, buscando compreender os aspectos anteriormente explicitados. Para tanto, serão realizadas entrevistas em profundidade com diversos profissionais da economia criativa que estejam inseridos neste coletivo, de forma a compreender de que maneira se dá a inserção, as relações e a prática estratégica do designer e de que forma estes aspectos são percebidos pelos envolvidos no contexto estudado.

### 3. ESTUDO DE CASO - CASA LIBERDADE

#### 3.1. Descrição e análise dos dados

Neste subcapítulo, será realizada a descrição dos dados coletados através das entrevistas em profundidade e da coleta documental. Assim, o estudo que segue, servirá como base para balizar as discussões que virão a seguir, promovendo a reflexão acerca dos temas de pesquisa inicialmente propostos, que abordam a informalidade, a colaboração, o design e a estratégia.

Nesta pesquisa foram realizadas 21 (vinte e uma) entrevistas - dentre elas, foram ouvidos profissionais das áreas de: design, biologia, tecnologia da informação, arquitetura, engenharia, publicidade, administração, marketing e gastronomia; além disso, foram coletados documentos da Casa Liberdade produzidos entre 2011 e 2015, nos meios digital (site, facebook e e-mail) e físicos (atas de reuniões, documentos explicativos quanto à objetivos, normas, etc).

Conforme explicitado no capítulo anterior, a Casa Liberdade funcionou até meados de 2015, quando teve seu projeto encerrado em função de que sua proposta de auto-organização não sustentou-se perante questões administrativas de troca de fiador e locatário do espaço. Entretanto, em seu período de atividade, foi possível perceber aspectos de um ambiente aberto, convidativo, cujo princípio de liberdade e respeito com todos os participantes possibilitou a formação de uma fortalecida rede profissionais da indústria criativa, trabalhando de forma colaborativa nos mais diversos projetos. Além disso, diversos projetos originários da Casa Liberdade, externaram o seu ambiente interno, dando origem a novas casas colaborativas, em Porto Alegre e também fora do estado do Rio Grande do Sul, como a Casa de Pandora, o ÁudioPorto, a Casa Viva, Madalena 80, Laboriosa 89, Catete 66, entre outros. Alguns entrevistados afirmam esta característica, conforme é possível perceber através da fala do entrevistado 2: *"foi um momento que muitas outras Casas surgiram também. Tem a Casa Viva aqui em Porto Alegre, tem o Passito está se transformando também... Tem N lugares colaborativos agora"*, é possível destacar que a cultura da colaboração, instaurada dentro da Casa Liberdade, multiplicou-se através das pessoas, mesmo depois do espaço físico ter as portas fechadas. O entrevistado 8 aponta para esta afirmação: *"várias outras pessoas e lugares tentaram reproduzir o modelo? Mesmo em Porto Alegre, tem*

*outros espaços que carregam esses conceitos[...] a própria Casa de Pandora, uma casa colaborativa que foi concebida dentro da Casa Liberdade e hoje é um espaço que carrega a bandeira de espaço colaborativo em Porto Alegre, no Rio o Estúdio Goma, em São Paulo a Madalena 80, a Laboriosa89, que seguiram mais ou menos esse modelo." e é ratificado pelo entrevistado 5 "hoje tu tens o que chamamos de Hub, que são várias empresas de sustentabilidade, ao lado do Shopping Total; algumas pessoas saíram da Casa, formaram a Casa de Pandora; agora vai ter o Áudioporto, um estúdio gigante, com espaço colaborativo em volta. [...] esse espaço (da Casa Liberdade) se desfaz e as pessoas estão por aí, mas é impossível esquecer a liberdade acessada".*

Este fato deve-se, sobretudo, ao fato de que as pessoas que participaram da Casa Liberdade carregam consigo um *mindset* horizontal que traduz os valores e a cultura de um ambiente colaborativo e informal, conforme instaurado de maneira extremamente natural e orgânica, dentro daquele contexto. Este *mindset* horizontal é o resultado de uma convivência em um espaço carregado de uma cultura aberta e livre, que descarta hierarquias organizacionais e produz um ambiente mais produtivo e favorável à liberdade criativa e, em consequência, ao surgimento de novos projetos. Nesse sentido, é possível perceber que esta cultura implementada é responsável pelo surgimento de projetos que externaram à Casa, assim como pelo surgimento de novos espaços colaborativos, cujos conceitos, valores e modelos carregam a mesma essência daquela implementada na Casa Liberdade, uma vez que, de acordo com os entrevistados, uma vez acessado o modelo da Casa, ele passa a fazer parte dos valores pessoais e profissionais das pessoas que ali inseriram-se. É perceptível que o ambiente é fértil para a geração de novas casas, justamente em função do *mindset* horizontal, diferenciado, cujas pessoas envolvidas, ao procurarem um ambiente como a Casa Liberdade, já possuíam um comportamento e um *mindset* diferenciado, evidenciado e favorecido dentro do contexto colaborativo e informal da Casa.

Os dados utilizados para análise, foram retirados das entrevistas realizadas e da coleta de documentos. Assim, foi possível entender as dinâmicas que aconteciam dentro do coletivo Casa Liberdade; bem como entender a maneira como os projetos surgiam. Os designers, muitas vezes, eram figuras importantes tanto na tomada de decisões, quanto em aspectos pontuais de desenvolvimento de serviços, peças gráficas, entre outros. Seja como fosse percebido, é possível perceber que este

profissional era extremamente presente no coletivo e sua presença era frequentemente solicitada, em função de suas habilidades e de sua postura perante um ambiente fértil e propício para o surgimento de novas oportunidades.

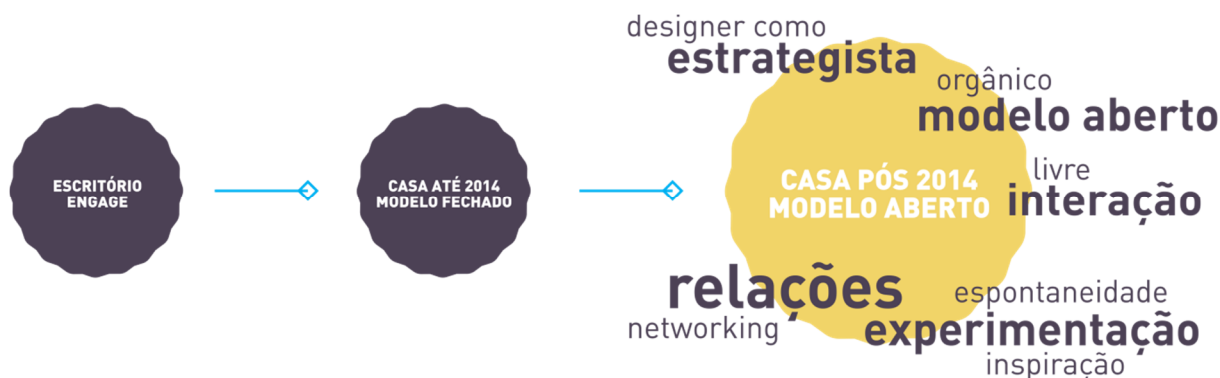


Figura 8 - Organização visual do mapeamento de ocorrência de termos nas entrevistas

De maneira preliminar foi realizado o mapeamento dos termos mais recorrentemente citados pelos entrevistados (Figura 7). Esse mapeamento auxiliou a análise dos dados, a partir de pontos importantes a serem diagnosticados dentro de um contexto colaborativo e informal. A identificação destes termos possibilita o delineamento de um perfil, tanto dos profissionais da indústria criativa, quanto da cultura de coletivos, de maneira geral, possibilitando a transposição para novos espaços, cujo contexto seja semelhante. Os termos foram retirados das entrevistas transcritas, através da identificação daqueles que tinham maior número de repetições, nas falas dos entrevistados.

Através deste mapeamento de termos, foi possível perceber que os designers e demais criativos que tiveram envolvimento com a Casa Liberdade consideram, como maior vantagem de um ambiente colaborativo e informal, a rede de contatos estabelecida através das relações desenvolvidas. Em função disso, reconhecem no designer uma figura de liderança, para mediação e facilitação de projetos, porém, entendem que esta não é uma postura ou habilidade apenas deste profissional, pois compreendem que os profissionais inseridos em coletivos criativos informais, o fazem em função de já possuírem um *mindset* diferenciado daquele tradicional obtido culturalmente através das academias e das organizações formais. Reconhecem, também, que esta rede de contatos é possibilitada em função do caráter do ambiente: aberto, horizontal e informal. A informalidade, por sua vez, é



reconhecida como um fator determinante para um ambiente fértil. O termo não é explicitamente mencionado, porém é possível identificar correspondências nas entrevistas, que levaram a perceber a sua percepção, por parte dos entrevistados, no contexto instaurado na Casa Liberdade. Por exemplo, quando mencionam características como “relações orgânicas”, “projetos espontâneos”, “ambiente aberto”, “falta de vínculo formal”, “amizade”, “confiança”, entre outros. Isto pode ser percebido através do relato do entrevistado 1 *"era muito orgânico de quem quisesse participar e assumir determinada função, era totalmente espontâneo; nós divulgávamos quando tinha alguma reunião de projeto e quem quisesse poderia vir e quem se fizesse presente acabava fazendo parte, se tivesse interesse"*, do entrevistado 2: *"Era bem orgânico assim... eram amigos de amigos que iam conhecendo a Casa, iam se aproximando, iam fazendo evento. Não tinha protocolo, não tinha uma pessoa responsável, não tinha um modelo de gestão [...] as pessoas se apropriavam do espaço para colocar sua arte no mundo, seus propósitos, seu empreendimento. Ou simplesmente uma vontade que tinham... porque a Casa era muito aberta. Tudo podia acontecer ali, então era muita possibilidade."* e do entrevistado 12, apontando para as questões ligadas aos acordos de confiança: *"os acordos eram de confiança e elas tinham espaços que eram só delas. E existia um respeito criado a partir das relações."*

Todos os termos e trechos apresentados convergem para a direção da informalidade no contexto de trabalho. A questão informal está associada fortemente à todas as atividades desenvolvidas na Casa, conforme apresenta-se nos trechos extraídos das entrevistas, apresentados ao longo desta descrição. E sobretudo quando também não eram desenvolvidas atividades e a Casa apropriava-se de um caráter de ambiente de descanso e convivência. Exemplo dessa característica é o primeiro projeto desenvolvido na Casa, quando o coletivo ainda não tinha constituindo-se como Casa Liberdade: o Estaleiro, que posteriormente passou a ser chamado de Estaleiro Liberdade. O seu propósito era ser uma escola de empreendedorismo através do autoconhecimento. O projeto começou com encontros semanais para expor ideias e trocar conhecimento, reunindo algumas pessoas chamadas de "marujos" - que tratavam-se dos inscritos para participar do curso/projeto -, guiados por "piratas" - que, no contexto de informalidade da Casa, eram as pessoas que iriam conduzir os encontros, os grupos e as ideias que ali surgissem. Neste sentido, a confiança nas relações era a base para o

desenvolvimento pessoal e profissional. O projeto é relatado, pelos entrevistados, como o projeto mais bem-sucedido entre os diversos que passaram pela Casa Liberdade, pelo fato de ter sido o precursor da cultura da Casa e também aquele deu origem à todos os que vieram posteriormente. Além disso, é relatado como um espaço de experimentação e aprendizagem, pelo caráter de descontração e poucas formalidades para a participação: "*Estaleiro Liberdade é uma jornada [...] pra você, Marujo, se reconectar com seu sonho e empreender.*" (Retirado do Portal Nós.vc, 2013). O Estaleiro era considerado como uma fonte fértil para novos projetos, ações e transformações no espaço em volta. Alguns projetos externaram o ambiente da Casa, impactando a região e, posteriormente, outras cidades, além de Porto Alegre. Desde 2015 o Estaleiro já teve edições em São Paulo e, atualmente, acontece no Rio de Janeiro, carregando muito fortemente o *mindset* horizontal, de abertura, liberdade, autoconhecimento, em um ambiente chamado, pelos entrevistados, de ambiente de livre interação.

Conforme demonstrado nos banners acima (Figura 9), de início, o projeto tinha como propósito um existir mais consciente, uma preocupação com o coletivo, a noção de responsabilidade compartilhada em uma comunidade, em um processo de caminhada coletiva, cujo autoconhecimento impactaria em dois aspectos: autonomia nas decisões e desenvolvimento profissional. Em função disto, foram fundados diversos projetos, conforme exemplificado anteriormente, todos formados por equipes multidisciplinares, com profissionais da indústria criativa e de áreas, anteriormente, sem nenhuma relação com o design e/ou o desenvolvimento de projetos.



Figura 9 - Banners conceituais do website Estaleiro Liberdade (Fonte: Portal Estaleiro Liberdade)

Quando apresenta material informando que está *"a serviço do cuidado conosco, com o outro e com o nosso planeta"*, *"a serviço do novo, da mudança das pessoas e das comunidades"*, *"a serviço do individual, olhando para o coletivo"*, *"a serviço do senso de responsabilidade, consciência e humanidade"*, *"a serviço da aprendizagem sistêmica, da descoberta e da transformação"* e *"a serviço do que nos liberta, para além das convenções"*, traduz os valores encontrados nas entrevistas realizadas, conforme explicitado através da fala do entrevistado 5: *"o que me movia a estar naquele espaço era a história de alguém fazer uma mudança de vida. Seja o cara que trabalhava numa agência de comunicação, que é de Pelotas, foi criado em uma fazenda, mas tinha vergonha de fazer as peças de moda e colocar as pinturas dele para fora, porque no ambiente machista que ele vivia não tinha espaço. Hoje ele vive em um espaço que ele criou, fazendo as coisas dele, com uma menina que se sentiu forçada financeiramente a trabalhar com o pai, com seguros. E usando o espaço da Casa, do Estaleiro, as pessoas, os projetos, fazendo o espaço da Casa pagar os cursos dela, para ela começar a gerar interesse das pessoas em torno daquilo que ela queria trabalhar. Há dois anos, essa menina não trabalha mais com seguros. Essas mudanças era o que mais me tocava"*, outro aspecto importante salientado nas entrevistas, e que vai de encontro aos conceitos do Estaleiro, é a questão das relações que ali dentro de desenvolviam e serviam como característica importante para que o espaço prosperasse e permanecesse aberto, conforme é apresentado pelo entrevistado 8 *" importante são as relações que promove e o fato de poder encontrar ali um terreno fértil para crescimento pessoal e de empreendimentos"*.

Nos próximos subcapítulos, será realizada a descrição dos dados, de acordo com as três dimensões de análise e a informalidade apresentados no método de pesquisa. Assim, pretende-se relacioná-las aos insumos obtidos, possibilitando as discussões que virão a seguir e estão relacionadas aos objetivos inicialmente traçados para este estudo.

### 3.1.1. Inserção

Inicialmente, o Estaleiro Liberdade foi relatado por diversos entrevistados como sendo a motivação inicial para participação na Casa Liberdade. Além disso, a

promessa de autoconhecimento e as possibilidades de experimentação também serviam como motivação para inserção no ambiente. Novamente, geralmente estavam conectados, em um primeiro momento, ao Estaleiro. Alguns entrevistados apontam isso, conforme é possível observar através do trecho obtido através do entrevistado 10: *"a bandeira do autoconhecimento me chamou muito a atenção e aí as coisas começam a se misturar um pouquinho: Estaleiro e Casa. Mas o fato de tudo aquilo acontecer um espaço de experimentação, era muito importante. Um espaço que permitia testar as coisas e não te regulava e não era regulado pelo externo. Existia uma espécie de regulação coletiva, sabe? Tu podias trocar ideias sobre as regras, conversar sobre; tinham espaços de diálogo"*.

Finalmente, foi possível perceber que a rede encarregava-se de chamar novas pessoas para a casa a partir de suas próprias experiências. A inserção de novos profissionais acontecia através de uma rede que encarregava-se de, cuidadosamente, chamar novas pessoas para que pudessem absorver do mesmo modelo e aproveitar das mesmas características que elas. Alguns entrevistados apontam o ambiente da Casa como tendo sido responsável por transformações pessoais e profissionais. Essa característica é comprovada através do trecho da fala do entrevistado 3: *"E aí tu me perguntas, a Casa teve sucesso? Para mim ela teve e tem um sucesso astronômico. Esse carinho com que as pessoas falam, é consequência de uma transformação pessoal que elas viveram proporcionada por esse espaço. E se todas as pessoas tem tanto carinho é porque viveram transformações significativas. E nós mesmos conseguimos criar um ambiente desses"*. Estes trechos demonstram o impacto que o Estaleiro possui na vida das pessoas que participavam e salientam os conceitos por trás da proposta de autoconhecimento e responsabilidade com o outro e com o meio, conforme foi apresentado nos banners anteriores.

O Estaleiro Liberdade (Figura 10) tinha estes conceitos fortemente ligados à sua essência; estes conceitos levavam à transformação social, em projetos de design, inovação, gastronomia, aceleradoras de negócio, tecnologia, *startups*, aprendizagem colaborativa, desenvolvimento audiovisual, casas colaborativas e, ao desenvolverem-se, maturaram o projeto a um ponto que externalizaram o ambiente da Casa, tal qual um ecossistema permite, por seu caráter aberto. Expandindo-se para a rede, chegaram a mais pessoas, impactando não mais apenas um grupo

fechado em um ambiente, mas um espaço externo, com outras pessoas, pulverizando os resultados desses projetos em uma rede de atores muito maior.



Figura 10 - Estaleiro Liberdade em 2014 (Fonte: Portal Casa Liberdade)

Além disso, é apresentado como parte integrante da dimensão de inserção, uma vez que foi possível perceber, através dos dados, que ele foi o grande chamariz para inserção de profissionais dentro da Casa Liberdade, servindo como porta de entrada da casa e disseminador dos conceitos ali vivenciados.

Além disso, também foi possível perceber que as motivações e os interesses para inserção estavam relacionados às pessoas que ali estavam inseridas e as interações que se desenvolviam no espaço colaborativo. Como pode-se compreender a partir dos trechos de entrevistas abaixo extraídos, a dinâmica de aproximação estava vinculada à uma busca por conhecimento e autoconhecimento e às trocas entre os indivíduos ali inseridos. Conforme apresenta o entrevistado 2: *"meu interesse partiu das relações que eu desenvolvi lá, através do Estaleiro eu consegui me conectar com pessoas de uma maneira muito profunda, então eu vi*

*uma nova forma de viver, baseada na confiança nas pessoas", assim como o entrevistado 6 apresenta o seu ponto de vista, sobre o seu projeto pessoal: "o meu interesse, um deles, era justamente desenvolver pessoas e conversar. Então, fazia parte do meu projeto pessoal falar com pessoas e recebê-las. [...] Para mim, foi um espaço de relações que, quase acidentalmente, se traduzindo em projetos." e o entrevistado 7 demonstra que seus motivos para inserção na Casa derivam da sua participação no Estaleiro: "O que me aproximou foi o Estaleiro Liberdade. [...] com o Estaleiro, começou a fazer sentido ter a Casa, porque as pessoas começaram a querer ficar lá. [...] Então o que me motivou a estar na Casa foi conviver com as pessoas, que eram incríveis e acabaram se tornando meus amigos."*

Quando os entrevistados comentam sobre como *"as pessoas iam para buscar conhecimento, alguma troca", "através do Estaleiro consegui me conectar com pessoas", "exercer a liberdade", "o que me motivou foi conviver com pessoas", "conciliar de forma harmônica todas as relações, do laço mais forte ao laço mais fraco", "espaço de convivência",* demonstram que o principal diferencial da Casa eram as pessoas e a liberdade de transição e interação, onde era possível interagir das mais variadas formas, com a liberdade de ir e vir a qualquer momento, conforme os interesses e necessidades. Tais possibilidades apresentadas na Casa, foram o principal motivador para a participação de novas pessoas. Foi possível perceber que praticamente tudo que resultou em projetos e/ou novas casas colaborativas, era consequência das relações que se desenvolviam na Casa, conforme aponta o entrevistado 14: *"acredito que meu interesse foi participar ou criar projetos e que talvez saíssem da Casa e que beneficiassem o espaço e a todos... a gente falava em rede, em conectar pessoas. A gente tinha toda essa sintonia"*.

Em geral, a primeira informação sobre a Casa vinha através de um amigo já inserido, do Estaleiro ou de algum curso, porém, dentre as motivações para continuação na Casa, as pessoas e as relações que eram desenvolvidas naquele ambiente, estão entre os termos mais citados pelos entrevistados, além do próprio Estaleiro, conforme apresentado no início deste subcapítulo.

As questões motivacionais, ligadas aos interesses para inserção no contexto estudado, dizem respeito à dimensão de análise de inserção e auxilia na compreensão dos aspectos iniciais capazes de desenvolver o insumo inicial para aproximação do profissional com o contexto dos coletivos criativos informais. Percebe-se que o modelo da Casa era diferenciado da maior parte das experiências

que os envolvidos tinham vivenciado até então, conforme pode ser observado abaixo. Isto posto, como forma de sintetizar os resultados da descrição dos dados relativos a esta dimensão, é possível evidenciar três principais características da inserção dos profissionais nestes ambientes. São elas: a participação espontânea, ou seja, o fato de que a inserção no contexto colaborativo e informal acontece de maneira espontânea e, conforme apresentado nas entrevistas, orgânica. Nesse sentido, as motivações para aproximação inicial, embora por vezes estivessem ligadas ao Estaleiro Liberdade, não eram o motivo para permanência, mas sim o fato do contexto da Casa ser receptivo e aberto às inúmeras possibilidades que o ambiente proporcionava, seja de trabalho ou de convívio, tornando, assim, a participação na casa, nos projetos, no convívio, como algo que acontecia naturalmente e sem inclusão de etapas e amarras formais.

Além disso, é possível perceber que os cursos do Estaleiro Liberdade eram uma porta de entrada para a Casa. De maneira mais estruturada do que as demais atividades da casa, aconteciam com um calendário a ser cumprido e tinham como propósito, como anteriormente explicitado, o empreendedorismo através do autoconhecimento. Assim, fortemente conectado aos conceitos da Casa, que estava iniciando suas atividades como modelo de casa colaborativa aberta e informal, servia como entrada para este ambiente, uma vez que os conceitos disseminados em um deles ia de encontro aos conceitos vivenciados no outro.

Por fim, é possível destacar que a rede contribuía fortemente para a inserção de novas pessoas. Isto acontecia em função, sobretudo, das características acima mencionadas. O espaço da Casa era relatado como um espaço de trabalho e de convívio e, em função de ser aberto e hospitaleiro, produzia um ambiente acolhedor, fazendo assim, com que as pessoas lá inseridas quisessem chamar outras pessoas para fazer parte da mesma experiência. Assim, o ambiente mantinha-se com circulação de pessoas e tinha constantemente a chegada e permanência de outras; ao passo que, naturalmente, algumas iam saindo.

### 3.1.2. Prática estratégica

Seguindo a segunda dimensão de análise, os insumos a seguir tratam de questões que abordam conceitos relacionados à prática estratégica dentro da Casa



Liberdade. Nesta dimensão, relacionam-se conceitos acerca do desenvolvimento projetual, formação de equipes e postura profissional dentro da Casa.

Conforme mencionado anteriormente, o Estaleiro foi o projeto responsável pela abertura do modelo da Casa Liberdade, serviu como porta de entrada para diversos profissionais e, conseqüentemente, para inúmeros novos projetos, em função do seu caráter de liberdade criativa, que ocasionaram na prática estratégica, não só dos designers, mas de todos os profissionais ali inseridos. A partir de 2014, quando a Casa abriu seu modelo totalmente, para todo e qualquer interessado em participar, as edições do Estaleiro Liberdade continuavam acontecendo e desenvolvendo pessoas e projetos, de forma autônoma e tentando conciliar os empreendimentos de todos, de maneira horizontal. Neste sentido, é possível compreender que o Estaleiro, em um primeiro momento, estava relacionado tanto à inserção, quanto à prática estratégica, uma vez que dentro do curso eram debatidos assuntos acerca do autoconhecimento, do surgimento de novos empreendimentos, possibilitando um campo de experimentação para além do espaço interno da Casa.

De acordo com os entrevistados, quando abordados acerca do desenvolvimento de projetos, demonstraram que, excetuando a fase inicial da Casa, quando o modelo ainda era fechado e poucas empresas participavam daquele contexto, no restante do período de funcionamento os projetos que surgiam eram desenvolvidos de maneira muito orgânica, com a apresentação aberta de ideias para quem tivesse interesse em participar. Além disso, quando necessário, era feito o chamado de profissionais com determinadas habilidades, compondo o que chamavam de "parcerias de projetos", demonstrando que o termo "equipes" e "gestão" demonstrava uma formalidade no desenvolvimento de projetos, que não existia na Casa Liberdade. A prática estratégica acontecia como uma consequência das relações que ali eram estabelecidas e o canal de comunicação era aberto para todos. O entrevistado 2 apresenta em seu relato a forma como acontecia a comunicação dentro da Casa: *"as conversas eram sempre abertas. Tinha um canal de comunicação via email e as pessoas marcavam conversas através dali e quem tivesse interesse em participar e fazer projeto, se aproximava"*. Da mesma forma, o entrevistado 4 relata sobre o mesmo tópico: *"Tinha reuniões de brainstorming, eram abertas [...] Acho que era por afinidade de áreas, por contatos. Tinha muito networking rolando... De se reunir com as pessoas e ver se fazia sentido."*, esta questão da abertura para formação de equipes é ratificada através do relato do

entrevistado 5: *"Era bem orgânica... era muito dos interesses também"* e também pelo relato do entrevistado 10: *"Eu lembro de ser uma coisa muito orgânica; as vezes as ideias eram expostas em conversas informais ou workshops e quem tinha interesse se prontificava. As vezes era por habilidades ou indicações. Por algum tempo tentamos manter a prática de deixar na parede um mural com "O que eu procuro" e "O que eu posso oferecer" em que era possível colocar coisas que se queria aprender e o que se tinha para oferecer para projetos e para a Casa, então eventualmente rolava nessa prática. Mas era muito orgânico, mesmo... as pessoas estavam em contato e a partir disso ia agregando."*

O exemplo citado pelo entrevistado 10 aponta para uma característica importante sobre as práticas desenvolvidas na Casa, em que existia uma empatia para com o outro, pois as pessoas poderiam participar dos projetos, conforme entendessem que poderiam contribuir; além disso, antes mesmo do surgimento de algum projeto, poderiam oferecer suas habilidades para os outros participantes da Casa, tanto quando buscar determinada necessidade. Assim, compunha-se um ambiente cordial, de convívio generoso, onde a prática estratégica preocupa-se com mais variáveis, do que apenas a questão de desenvolvimento de projetos.

Finalmente, sobre o designer, os entrevistados relataram que o seu papel dentro da Casa Liberdade era fundamental e que sem a presença deles não teria sido possível a realização dos projetos desenvolvidos, em função de suas habilidades como profissional; alguns entrevistados colocaram o designer como um estrategista dentro da Casa Liberdade. Este comportamento, pode ser observado, sobretudo, em função da informalidade do ambiente da Casa Liberdade, com relações horizontais e ambiente aberto, cuja participação não engessava os profissionais em papéis específicos, mas ao contrário, permitia a livre interação dentro do ambiente estudado. Dessa forma, era possível perceber designers atuando como facilitadores de novos projetos, seja no desenvolvimento de identidades visuais, conceitos, modelos de negócios para os novos projetos ou na tomada de decisões, como foi apontado pelos entrevistados.

A Plataforma nós.vc (Figura 13), por exemplo, foi idealizada por um grupo de designers, durante período de utilização da Casa Liberdade, como uma possibilidade de compartilhar conhecimento e empoderar pessoas que desejavam disseminar as suas habilidades. Os sócios agiram como gestores do negócio, propiciando que novos cursos, workshops, palestras, acontecessem, desde que

houvessem pessoas interessadas em participar das atividades propostas na plataforma. Assim, nota-se de maneira evidente a troca de papel que os profissionais de design tiveram neste empreendimento, deixando de ocupar o final da cadeira no desenvolvimento de um projeto e passando para o empreendimento próprio com a gestão do próprio negócio. O nós.vc esteve na Casa Liberdade até o ano de 2013, quando adquiriu nova sede e mudou-se para outro endereço, as primeiras atividades proporcionadas pela plataforma, aconteceram na Casa Liberdade e parte do valor arrecadado era revertido para a manutenção da própria Casa.

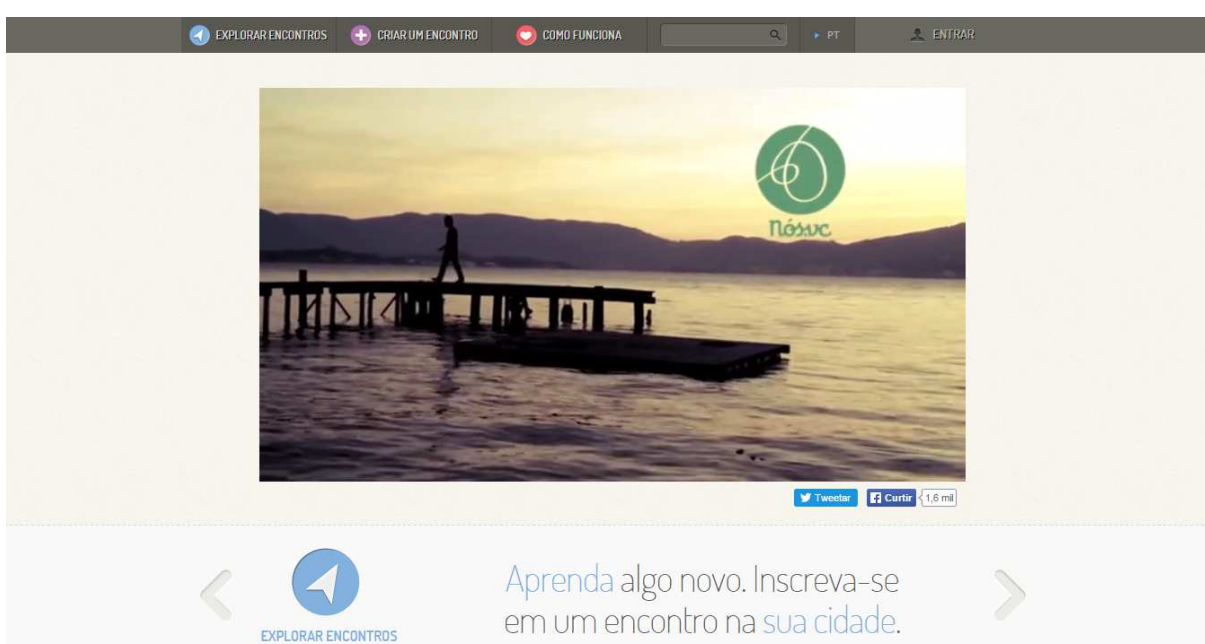


Figura 11 - Plataforma nós.vc. (Fonte: nos.vc)

Além do nós.vc, foi possível perceber nas falas dos entrevistados a importância empregada ao profissional de design. Como uma figura de liderança para alguns, como estrategista para outros, mas em geral concordando que o *mindset* era diferenciado e que o designer possuía habilidades e conhecimentos fundamentais para o funcionamento da economia colaborativa. A cultura da Casa Liberdade foi criada antes mesmo do espaço físico ser denominado como Casa Liberdade; Segundo os entrevistados, isso foi possível, em suma, pelo envolvimento dos designers. Nos trechos abaixo extraídos das entrevistas, é possível perceber a postura que os designers possuíam perante outras pessoas e a sua própria visão sobre sua profissão. De acordo com o entrevistado 1, a questão profissional do design nem tanto estava ligada à formação, mas ao perfil profissional: "*tinham*

*designers formados e designers autodidatas, [...] e eles tinham esse perfil mais pró-ativo, lideravam reuniões, cuidavam de toda gestão de negócio. Mas de maneira geral mesmo os que se envolviam só nos seus projetos, cuidavam da gestão dos seus projetos, então acho que já era um tipo de profissional diferente dos outros. O modelo mental é diferente*". Além disso, eram percebidos como profissionais pró-ativos e líderes, mais por perfil, do que por formação, que estavam comprometidos a trazerem motivação para os demais participantes da Casa, conforme apresenta o entrevistado 2: *"eles eram pilares. Eram pessoas que traziam motivações para o grupo. São líderes natos, mas não centralizavam coisas, traziam uma motivação para o grupo e conseguiam deliberar uma função para cada pessoa"*, a postura de liderança é evidenciada em diversas entrevistas, como exemplo do relato do entrevistado 8: *"acho que com certeza existia a postura de liderança, até porque isso fazia parte do discurso. Não quer dizer que todos têm que ser líderes, mas todos têm que ser responsáveis por si, porque isso é ser autônomo"*. Da mesma forma, a questão do designer estratégico também era percebido na Casa, conforme aponta o entrevistado 6: *"o designer de estratégia tinha que estar presente em todos (os projetos da Casa Liberdade) [...] dentro da Casa eu atuava como designer estratégico, as pessoas me diziam isso diversas vezes"*.

É possível perceber, nos trechos acima explicitados, aspectos que apontam para o designer como um profissional pró-ativo, líder, gestor, viabilizador de projetos, motivador e estrategista. Além disso, o ambiente é relacionado como favorável para o design, em função do fluxo de pessoas em um ambiente informal, uma vez que estas características possibilitam trocas entre períodos de trabalho e de convívio, que são benéficos para geração de novas ideias. Os designers são apontados, em geral, como profissionais que possuem um modelo mental diferenciado, portanto, foi apontado pelos entrevistados que além do ambiente ser favorável para o seu trabalho, eles tornavam-se figuras de destaque dentro da casa: mais procurados para projetos, com postura de liderança e extremamente participativos.

Isto posto, como forma de sintetizar os resultados da descrição dos dados relativos a esta dimensão, é possível evidenciar cinco principais características da prática estratégica dos profissionais nestes ambientes. São elas: a questão do autoconhecimento; ou seja, o fato de que as pessoas procuravam à Casa, no que diz respeito à sua atuação, para buscar autoconhecimento, pois não acreditavam nos modelos e trabalhos que desenvolviam e queriam buscar novas possibilidades

de práticas de trabalho. Outra característica é a questão da maneira como acontecia o desenvolvimento de projetos. As equipes de trabalho, que não eram consideradas equipes, pelos entrevistados, aconteciam e formavam-se de maneira orgânica e aberta à participação de todos os interessados, independente das habilidades específicas, estava relacionada às questões de interesse pessoal. A terceira característica percebida na questão da prática estratégica é o fato de que os profissionais buscavam o espaço da Casa para utilizá-lo como um espaço de experimentação das suas ideias. Em função disso, muitos projetos resultaram das práticas desenvolvidas na Casa, tanto quanto esta característica contribui e está relacionada à de autoconhecimento. Outra característica é o fato da Casa Liberdade ser percebida como um ambiente de inspiração, nesse sentido, novamente relaciona-se tanto com questões de autoconhecimento, quanto de experimentação, na medida em que inspira novos empreendimentos, em função de ser percebida como um ambiente fértil para o surgimento de novos projetos. Por fim, a última característica da prática estratégica está relacionada ao perfil do designer, percebido como um profissional essencial no contexto da Casa Liberdade. Em função de seu perfil profissional, suas habilidades e pelo fato de permear diversos contextos e projetos no ambiente, era visto como um profissional importante que estava presente em todos os projetos desenvolvidos, na Casa, no convívio social e era visto como uma figura de liderança dentro da Casa, embora tenha sido relatado em algumas entrevistas que, apesar de existir esse perfil de líder no designer, ele estava mais relacionado às pessoas que ali frequentavam, do que ao profissional, pois segundo os entrevistados, as pessoas que participavam da Casa já possuíam um mindset diferenciado.

### 3.1.3. Relações

Finalmente, no que diz respeito a terceira dimensão de análise, que relaciona-se de maneira mais direta com a informalidade do espaço, os insumos a seguir tratam de questões que abordam conceitos relacionados ao desenvolvimento de relações e do campo de interações dentro da Casa Liberdade.

É possível compreender que há uma percepção da Casa Liberdade como um ambiente bem sucedido para o desenvolvimento de relações, principalmente em

função das interações realizadas naquele ambiente, que possibilitam o desenvolvimento de projetos, a interação dos designers com os demais profissionais, ocasionando em um campo fértil para o convívio pessoal e profissional, desenvolvendo relações de trabalho e fortalecendo relações interpessoais.

Segundo os entrevistados, havia uma relativa quantidade de pessoas circulando pela Casa, desde o seu surgimento através da Engage, onde o seu modelo foi abrindo-se cada vez mais, até uma abertura total, cuja participação era livre para qualquer interessado. Os entrevistados relataram que as relações ficaram fortalecidas, virando laços fortes que permanecem mesmo após o fechamento da Casa, o que ocasionou o surgimento de muitos projetos, empreendimentos, negócios e, segundo os entrevistados, possibilitou transformações pessoais, na maneira de viver e trabalhar. É possível perceber que o ambiente era relacionado a um espaço para descanso, convivência e onde os participantes poderiam "recarregar as energias", para, ocasionalmente, continuarem o desenvolvimento de projetos. Nesse caso, a Casa servia como um ambiente de trabalho e de convívio, conforme pode ser observado na imagem abaixo (Figura 11).



Figura 12 - Detalhe das formas de interação na Casa Liberdade (Fonte: Portal Casa Liberdade)

É possível perceber que a Casa possibilitou o surgimento de projetos para além da Casa, nesse sentido, é possível perceber que as relações também perduram, apesar do espaço físico ter sido fechado, e estão ligadas a conceitos que

permanecem nos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de projetos e liderança de equipes, possibilitado através do espaço de autoconhecimento, já apresentado. Conforme é possível perceber através do entrevistado 1, o espaço físico não mais existe, mas os projetos seguem acontecendo em outros lugares, possibilitando interações e novas práticas estratégicas de trabalho, perpetuando os conceitos da Casa Liberdade para além dela, para o ecossistema: *"mesmo a Casa tendo fechado, os projetos seguem em outros lugares. Então como campo de interação foi um sucesso, porque tinha muita gente naquele espaço."*, também é possível perceber, novamente, a questão das relações que estavam fortemente ligadas à Casa, antes mesmo do desenvolvimento de projetos. Muitas vezes, a prática estratégica estava ligada à postura de liderança dos profissionais, que possibilitava o campo de interação, fazendo com que as pessoas tivessem algo a oferecer para a Casa, tanto quanto a Casa para as pessoas, conforme apresenta o entrevistado 2: *"a Casa se alimentava das pessoas e as pessoas se alimentavam da Casa. Eu acho que era uma troca muito justa que rolava ali."*. Da mesma forma, esse contexto contribui para o desenvolvimento de projetos e a prática estratégica, pois o meio colaborativo é visto como extremamente fértil e produtivo, fazendo com que a Casa fosse percebida como um espaço de inspiração e experimentação, conforme demonstram os entrevistados 7 e 8: *"essa interação é essencial em um ambiente colaborativo, que as pessoas estejam dispostas ao ócio, sabe?"*, *"o importante são as relações que ela promove e o fato de poder encontrar ali um terreno fértil para crescimento pessoal e de empreendimentos"*.

Sobre o desenvolvimento de projetos, é possível perceber que a prática estratégica novamente estava relacionada às relações desenvolvidas para o surgimento de equipes de trabalho. Os entrevistados apontam a questão projetual quase como uma consequência das práticas estratégicas que se desenvolviam naquele ambiente. Em função das interações é que surgiam projetos e, conseqüentemente, equipes. O entrevistado 2 demonstra isso no trecho a seguir: *"As conversas eram sempre abertas. Tinha um canal de comunicação via email e as pessoas marcavam conversas através dali e quem tivesse interesse em participar e fazer projeto, se aproximava. [...] Também rolava de convidar determinado profissional, mas era bem orgânico: alguém tinha uma ideia e ia atrás dessa ideia, e aí pessoas que estavam mais próximas, com certeza iam se juntar... mas isso acho que é de todos os espaços"*. Novamente, demonstrando que as relações pessoais e

o convívio eram prioritários à prática projetual, conforme aponta o entrevistado 2: *"Não dá para chamar de equipes, pode chamar de parceiros de projeto, mas é dar uma formalidade que não existia na relação. Porque o que existiam eram amigos fazendo coisas juntas. O máximo que dá para dizer é que tinham grupos de afinidade. Então quem tinha afinidades em comum, criava algum projeto, o Estaleiro Liberdade, por exemplo."*

Os dados acima estão, novamente, relacionando os interesses e os resultados desenvolvidos com as relações e interações entre as diferentes pessoas envolvidas na Casa. A prática estratégica está vinculada a estes conceitos, não sendo possível separá-los. Também fica evidenciado que a prática estratégica está relacionada à informalidade do ambiente, uma vez que era possível, como mencionado anteriormente ir e vir, de forma livre e aberta. Essa falta de vínculo e liberdade possibilitada, ocasionou, mais facilmente, em permanência na Casa e gerou insumos para centenas de projetos, de cunho pessoal e profissional.

Os entrevistados consideram que autoconhecimento, transformação de *mindset* e crescimento pessoal estão entre as maiores contribuições para as pessoas e que mais geraram valor para eles, uma vez que a partir dessas mudanças, foi possível o surgimento, de forma mais consciente, de novos projetos, negócios e empreendimentos, de acordo com suas vontades e habilidades.

Além disso, é possível perceber que a Casa era compreendida como um espaço para experimentações e que, em função disto, muitos dos projetos que surgiram naquele espaço físico, não continuaram após o seu fechamento. Os entrevistados apontaram que também é importante quando os projetos terminam, pois servem como aprendizado e desenvolvimento pessoal. A Casa era mencionada como um espaço de trocas de experiências e, neste caso, proporcionava a possibilidade de testar, experimentar e prototipar as mais diversas ideias. Tal percepção pode ser comprovada através dos trechos abaixo apresentados e da Figura 11, que demonstra um exemplo de convite à interação e, sobretudo ao fortalecimento das relações. Da mesma forma, possibilita um campo de experimentação e aprendizagem, quando apresenta a indagação "Olá! Você gostaria de melhorar suas habilidades em inglês? Então, vamos tomar um café!" (Figura 12). Em geral, as interações aconteciam de maneira espontânea, através de convites e atividades semelhantes às do bilhete (Figura 12), seja qual fosse o seu cunho, o



ambiente tornava-se mais propício ao desenvolvimento de projetos, em função da mentalidade das pessoas, para com o ambiente e para com os demais envolvidos.



Figura 13 - Detalhe das formas de interação e experimentação (Fonte: Portal Casa Liberdade)

Algumas características da prática estratégica dentro da Casa são evidenciadas através do relato do entrevistado 9, que demonstra a importância do espaço para disseminação dos conceitos da Casa *“no segundo semestre de 2012, de alguns encontros, surgiu o Estaleiro Liberdade, que entrou como uma iniciativa embrionária de tentar experimentar alguns desses conceitos que já vivíamos na Casa [...] “tem valores em comum, conhecimentos em comum, o pessoal começou a participar de outros encontros e vivências e trazer novos aprendizados, como por exemplo o Art of Housting, o Dragon Dreaming e outros formatos de conversas e encontros que não eram tão comuns”* e do entrevistado 14, quando apresenta as questões de liberdade na ação *“ter a possibilidade de realizar o que eu desejo no dia-a-dia [...] o nome da Casa confere com a Liberdade, porque é uma liberdade em teste, sendo experimentada, se criando a todo momento”*.

Os trechos acima, somados à imagem (Figura 12) demonstram a forma como as interações aconteciam no que diz respeito às experimentações e aprendizados da Casa. Nesse sentido, é possível perceber que, inicialmente, estavam em boa parte, ligadas ao Estaleiro Liberdade, que posteriormente expandia o contato dos

participantes para o ambiente da Casa. A partir desse momento, as interações deixavam de ser em função de um curso e passavam a ser através da convivência. A convivência em questão, mostrou-se fator de importante contribuição para as experimentações que aconteciam naquele espaço, pois os entrevistados demonstraram que, além das relações, como dito anteriormente, o espaço para experimentações e testes era o maior interesse em participar, pois proporcionava um ambiente para desenvolvimento e transformação pessoal e, conseqüentemente, profissional.

Isto posto, como forma de sintetizar os resultados da descrição dos dados relativos a esta dimensão, é possível evidenciar seis principais características das relações desenvolvidas entre os profissionais nestes ambientes. São elas: o fato do espaço ser aberto e oportunizar o estreitamento e fortalecimento de laços; ou seja, laços que, inicialmente, configuram-se como laços fracos dentro dos ambientes, acabam por tornar-se laços fortes, em função das interações que acontecem entre os profissionais inseridos no campo colaborativo e informal. Outra questão importante de salientar é a questão do espaço possibilitar e permitir o contato com novas pessoas. Pelo fluxo de pessoas que passavam pela Casa Liberdade, era possível ter contato com diversos profissionais, de diversas procedências e com diversas experiências, o que acabava contribuindo de maneira benéfica para os desenvolvimentos que ali aconteciam. Uma terceira característica, salientada pelos entrevistados como a mais importante dentro da Casa, trata da questão das relações serem mais importantes do que os projetos e empreendimentos, dentro de um espaço colaborativo. Este é o motivo pelo qual os projetos são bem sucedidos, do ponto de vista de execução e desenvolvimento. Além disso, a confiança entre as pessoas e no próprio modelo possibilitou o surgimento de muitas iniciativas dentro da Casa e fez com que diversas delas externassem àquele ambiente, perdurando até hoje. Finalmente, a questão das relações salienta a característica do cuidado para com a Casa, uma vez que existia um senso de responsabilidade compartilhada com o espaço, ocasionando um cuidado coletivo para com o ambiente.

### 3.1.4. Síntese da descrição dos dados

A seguir, apresenta-se a tabela com a síntese da descrição realizada nos subcapítulos anteriores (Tabela 2). Dessa forma, pretende-se, mais do que sintetizar as características descritas, realizar a identificação dos pontos mais importantes percebidos através da coleta de dados. De maneira posterior, será realizada a explanação dos conceitos apresentados, que relacionar-se-ão com as categorias iniciais, intermediárias e finais da análise e categorização de dados apresentada no capítulo posterior.

| DIMENSÕES DE ANÁLISE              | DESCRIÇÃO   |
|-----------------------------------|---|
| <b><i>Inserção</i></b>            | Participação espontânea;  |
|                                   | Cursos do Estaleiro Liberdade serviam como porta de entrada para a Casa;  |
|                                   | A rede contribuía para o chamamento de novas pessoas;   |
| <b><i>Prática estratégica</i></b> | Em termos de atuação profissional, os profissionais iam para a Casa para buscar autoconhecimento;   |
|                                   | A atuação em projetos acontecia de maneira orgânica e aberta a todos os interessados;   |
|                                   | Os profissionais utilizavam o espaço da Casa como um espaço para experimentação das suas ideias;  |
|                                   | A Casa era um ambiente de inspiração;   |
|                                   | O designer era figura essencial no contexto da Casa, por seu perfil profissional, por suas habilidades e por permear diversos contextos e projetos da própria casa; |
| <b><i>Relações</i></b>            | Espaço aberto propícia estreitamento de laços;  |
|                                   | Permite conhecer novas pessoas;   |
|                                   | As relações são mais importantes no espaço colaborativo do que os projetos e empreendimentos;   |
|                                   | Os projetos são bem sucedidos em função das relações;   |
|                                   | A confiança nas pessoas e no modelo propiciou o surgimento de muitas iniciativas;   |
|                                   | Existia uma responsabilidade compartilhada com a Casa;  |

Tabela 3 - Síntese de análise da Casa Liberdade

Conforme explicitado anteriormente, a tabela 2 apresenta a síntese da descrição realizada com base nas dimensões de análise desta pesquisa. Assim, é possível perceber que o espaço informal era o responsável por caracterizar a Casa e oportunizar as trocas e demais aspectos salientados. A inserção que acontece inicialmente a partir, seja de um curso (Estaleiro Liberdade), das trocas, das relações ou da cultura instaurada na Casa, serve como primeiro passo para uma prática de trabalho, chamada nesta pesquisa como prática estratégica, que por vezes descola-se das questões propriamente de trabalho e desenvolvimento de projetos, ao contrário, também está relacionada à postura profissional e às relações que no ambiente se desenvolvem. As relações, por sua vez, são característica mais evidente da informalidade do ambiente, que cria possibilidades, transforma o espaço através do caos criativo e semeia a cultura para além do espaço, configurando um ecossistema que expande-se para a rede, ou seja, para o meio externo.

Em função de suas características, e com a propagação dos resultados na rede, a Casa passou a ter cada vez mais participantes, interessados em absorver da cultura internamente instaurada e propagá-la em seus ambientes de trabalho e convivência, por vezes levando um projeto da Casa para outro ambiente, por vezes trazendo um novo conhecimento para a Casa — seja como fosse, envolvendo as trocas mútuas entre os atores, em um ambiente caracterizado pelos entrevistados como sendo de livre interação. Isso aconteceu até o fechamento da Casa, em 2015.

Cabe salientar também que, mesmo a informalidade sendo um fator fértil e vantajoso para o ambiente colaborativo, pode ter contribuído para o fechamento da Casa, a partir do momento que compreende-se que a liberdade e abertura proporcionada com o ambiente é algo que sustenta-se apenas se a maturidade para tal for atingida. Neste caso, as pessoas, que entravam na casa em função de um *mindset* horizontal, conforme explicitado anteriormente, deveriam desenvolver seus valores para atingir o grau de maturidade necessário para manutenção e sustentação da Casa. Dentre os modelos que a Casa passou desde o seu início até o seu fechamento, foi possível perceber que, durante o modelo mais fechado, até 2013, as relações - já baseadas na confiança -, eram responsáveis por sustentar financeiramente o espaço. Nesse sentido, apesar de não existirem vínculos formais e dos acordos serem verbais - totalmente informais -, as relações construídas entre

os envolvidos na Casa eram suficientes para manter o espaço em perfeito funcionamento. Após a abertura do modelo, em 2014, o mesmo sustentou-se por aproximadamente um ano, até que a maturidade exigida começou a notar-se em falta e, em função disso, foi possível perceber uma falta de responsabilidade compartilhada para com a Casa. Neste caso, a informalidade e a abertura eram totais dentro daquele espaço e, pela falta do senso de responsabilidade compartilhada, foi possível ver a Casa encaminhar-se para o seu fechamento, em meados de 2015.

Isto coloca a informalidade tanto como fator benéfico para a liberdade criativa, possibilitando a geração de novos projetos, quanto nociva para um ambiente, a partir do momento que também é possível notar uma falta de maturidade e de clareza acerca dos modelos colaborativos e autogerenciados. A sustentabilidade destes espaços está diretamente ligada às pessoas, tanto no quesito financeiro, quanto no de cuidado e manutenção do espaço e até mesmo de aspectos de autosobrevivência criativa, ou seja, da reunião de pessoas criativas dispostas ao desenvolvimento e criação de novos projetos. Se mesmo a informalidade é fator importante para o desenvolvimento e maturação de espaços colaborativos, é preciso compreender a importância que o modelo cultural das pessoas tem nesse meio, já que elas tratam-se de pilares para sua sustentação. Quando os entrevistados dissertam acerca da falta de maturidade dentro do espaço da casa, demonstram o quanto essa falta de visão coletiva pode contribuir para o fracasso destas iniciativas. Isto pode ser percebido através do relato do entrevistado 7, quando comenta acerca dos motivos para o fechamento da Casa: *"O que eu percebi que colaborou para a Casa acabar, foi que todo mundo queria transferir a responsabilidade de cuidado para o outro, sabe?"*. Outro ponto importante também salientado através das entrevistas, é o que apresenta o entrevistado 8, sobre a responsabilidade compartilhada e o que fora vivenciado no último período de atividade da Casa Liberdade: *"Essa coisa da responsabilidade compartilhada, tem uma diferença entre o que eu acredito e o relato do que aconteceu; [...] para acontecer, precisa de maturidade, mas essa maturidade não vem de fora; o próprio espaço produz essa maturidade, através da vivência do espaço, do compartilhamento"*.

Nos trechos acima, acerca dos motivos para o encerramento da Casa, é possível perceber os aspectos mencionados sobre a informalidade; em termos gerais, ela é benéfica para os ecossistemas criativos, os ambientes colaborativos

tendem a ser mais férteis, quando abertos e desprovidos de muitas formalidades; porém, ao mesmo tempo, deve-se atentar para o fato de que toda essa liberdade e abertura proporcionada pela informalidade precisa ser reconhecida e gerenciada, ainda que de maneira aberta, ainda que de maneira horizontal, pois na falta total de um gerenciamento e cuidado com o espaço, torna-se inviável mantê-lo em funcionamento, fazendo com que se perca os benefícios extraídos de um ambiente como a Casa Liberdade: de livre interação, aberto, horizontal, informal e colaborativo. A responsabilidade compartilhada, mais do que um conceito, deve ser uma prática dentro do ambiente.

Além da descrição baseada nas três dimensões de análise, também foram retirados, das entrevistas e da coleta documental, insumos acerca da existência de vínculos para a participação na Casa. Este aspecto relaciona-se diretamente com a informalidade do contexto estudado. Quando questionados acerca da existência de vínculos e/ou amarras empregatícias, os entrevistados demonstraram que os vínculos eram inexistentes, do ponto de vista formal. Existiam acordos verbais e de confiança. A questão da autossustentação da Casa estava pautada na confiança de que a rede daria suporte ao seu existir e, portanto, os vínculos formais eram dispensáveis. Dessa forma, o espaço da Casa tornava-se muito mais fértil, possibilitando o surgimento de diversas iniciativas, que acabavam por auxiliar na manutenção e sustento da Casa, conforme salienta o entrevistado 2 *“Vínculos? Era bem orgânico assim; eram amigos de amigos que iam conhecendo a Casa, iam se aproximando, iam fazendo evento. Não tinha protocolo [...]. Não tinha nenhum vínculo formal, como exemplo, durante o início eu me comprometi com uma ajuda de R\$15,00 por mês para estar lá dentro”*. Sobre os acordos para participação, o entrevistado 8 pondera acerca da questão de existirem apenas acordo verbais: *“não existia. Existia um acordo verbal. [...] não existia um compromisso formal, isso não teve em nenhuma das fases.”*, o que é confirmado através da fala do entrevistado 12, sobre a questão dos acordos acontecerem porque existe confiança nas relações: *“os acordos eram de confiança [...] e existia um respeito criado a partir das relações”*.

Os trechos acima explicitados demonstram a falta de vínculo formal, característica mais visível da informalidade no ambiente, uma vez que os acordos são moldados através de relações de confiança e de maneira verbal. Essa característica era associada à possibilidade de experimentação e interação livre. Nesse sentido, as mesmas motivações para a participação, posteriormente poderiam

transformar-se em motivações para a saída da Casa, sem nenhum tipo de prejuízo para os profissionais. Assim, diretamente era demonstrada a liberdade de participação, corroborando para a fertilidade do ambiente que poderia proporcionar o surgimento de novos projetos e/ou negócios. Esta característica está, inclusive, diretamente ligada ao que apresenta o metaprojeto, como algo que poderá tornar-se projetável, abordando as possibilidades de projeção, ocupando-se mais do processo e menos do resultado, mais das perguntas e menos das respostas, mais do ambiente e da liberdade e menos dos projetos.

Por isso, a Casa Liberdade passou de um espaço interno, delimitado por uma estrutura física, para um ecossistema externo, em função de que muitos projetos saíram do seu espaço para outros locais. As pessoas saíram de Porto Alegre e, em outras cidades, abriram outras edições do Estaleiro Liberdade, outras casas colaborativas e afirmaram que o modelo mental que era praticado na Casa continua existindo, tanto quanto às relações que foram firmadas dentro daquele espaço, pois afirmaram que a Casa são as pessoas e que sempre existirá um status de pertencimento com a Casa Liberdade. Assim, é possível perceber que o coletivo representa um modelo mental e não um espaço físico.

### **3.2. Categorização e discussão de resultados**

A partir das dimensões de análise (Tabela 2), foi possível identificar algumas categorias que serviram como base para a discussão dos resultados (Tabela 3), descritos no subcapítulo anterior, derivados da coleta de dados.

A seguir, serão demonstradas e explicitadas a organização destas categorias, bem como será realizada a discussão dos resultados obtidos através da coleta de dados do estudo de caso da Casa Liberdade. As categorias foram sintetizadas a partir das entrevistas realizadas, no segundo semestre de 2015, com profissionais que tiveram participação na Casa Liberdade, desde o seu surgimento até o seu fechamento. Foram entrevistados designers e outros criativos, como forma de compreender as diferentes visões que os envolvidos possuíam da Casa, das relações, dos profissionais e, por fim, dos designers.

A Tabela 2 foi construída com dados derivados dos trechos e das imagens anteriormente coletadas e descritos; a partir disto foram agrupados os conceitos

semelhantes, de acordo com o volume de ocorrências, originando as categorias iniciais. Posteriormente, o procedimento novamente foi realizado, aproximando as categorias iniciais que possuíam características semelhantes, formando as categorias intermediárias. Da mesma maneira procedeu-se para a definição das quatro categorias finais: ser colaborativo, ambiente de livre interação, mindset horizontal e liberdade criativa.

|                      | CATEGORIAS INICIAIS   | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS   | CATEGORIAS FINAIS                  |
|----------------------|---|---|------------------------------------|
| <b>INFORMALIDADE</b> | As relações acontecem porque existe uma confiança mútua no ambiente da Casa;  | <b>Confiança</b>  | <b>Ser Colaborativo</b>            |
|                      | Os projetos acontecem de forma espontânea, para quem tiver interesse em participar;   |   |                                    |
|                      | A comunicação é totalmente aberta, porque entende-se que para que a Casa funcione, todos devem saber de tudo: tanto da gestão, quanto dos projetos e até das pessoas que ali estão inseridas; |   |                                    |
|                      | Espaço para experimentação;   | <b>Autoconhecimento</b>   |                                    |
|                      | Possibilidade de testar e empreender novos negócios;  |   |                                    |
|                      | Cursos são oferecidos com este objetivo;  |   |                                    |
|                      | A casa possuía um ambiente com diversos cômodos, espaços e ambientes que possibilitavam o desenvolvimento de muitas atividades (de vários cunhos;   | <b>Estrutura física (espaços externos, salas, ambientes internos)</b> | <b>Ambiente de livre interação</b> |
|                      | A estrutura física era o suporte físico para uma mudança de postura;  |   |                                    |
|                      | Todos ajudavam a manter a casa limpa e organizada;  | <b>Manutenção (gerenciamento do espaço)</b>                           |                                    |
|                      | Senso de responsabilidade fazia com que as pessoas deixassem o ambiente como encontrado e como gostariam de encontrar;  |   |                                    |
|                      | A manutenção, quando necessária, acontecia no mesmo regime da Casa, quando possível, através da permuta de serviços;  |   |                                    |
|                      | As pessoas que não sabiam o que fazer e como fazer  | <b>Espaço acolhedor</b>   |                                    |



|   |                                       |                           |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
| procuravam a Casa Liberdade;  |                                       |                           |
| O senso de acolhimento fazia com que a rede se desenvolvesse em função do ambiente fértil que configurava a Casa Liberdade;   |                                       |                           |
| As pessoas entendam que o cuidado com a casa é diário e é de todos;   | <b>Responsabilidade compartilhada</b> | <b>Mindset horizontal</b> |
| As pessoas se posicionam como dispostos a ajudar e manter o modelo da Casa em funcionamento (dentro e fora dela)  |                                       |                           |
| A mentalidade do cuidado em respeitar o ambiente para uso de todos;   |                                       |                           |
| A confiança nas pessoas possibilitava abertura total, todos podiam fazer uma cópia da chave da Casa;  |                                       |                           |
| Manter a Casa como um bem de todos;   |                                       |                           |
| Ajudar nos projetos desenvolvidos cotidianamente;   | <b>Empatia</b>                        |                           |
| Espaço para testar;   | <b>Experimentação</b>                 |                           |
| Inovação surgia muitas vezes, da liberdade de testar novos objetos;   |                                       |                           |
| Muitos projetos que não deram certo, foram aprendizados justamente pelo caráter de experimentação   |                                       |                           |
| A mudança na postura dos profissionais perante os projetos acontecia pelo modelo mental e pelo que a Casa oferecia;   | <b>Mudança de postura</b>             | <b>Liberdade criativa</b> |
| O início dos projetos era aberto, via email ou reuniões e os interessados poderiam se voluntariar; o mesmo acontecia se um idealizador identificasse uma necessidade em específico e quisesse procurar um profissional, exista a abertura que a rede proporcionava; |                                       |                           |
| Os profissionais eram livres para criar o que quisessem, como quisessem - ou não criar;   | <b>Liberdade na ação</b>              |                           |
| O espaço disponível valorizava o ócio criativo;   |                                       |                           |
| As pessoas poderiam dedicar-se aos seus projetos pessoais, aos projetos de outras pessoas, ou apenas à Casa;  |                                       |                           |

Tabela 4 - Categorização inicial, intermediária e final, com base nas dimensões de análise

A partir das unidades de análise apresentadas na subcapítulo anterior, de descrição dos dados, foram identificadas as categorias iniciais que tiveram como semelhança os temas “confiança”, “autoconhecimento” – que dão conta de questões acerca da colaboração, entre elas as relações desenvolvidas no ambiente, a espontaneidade dos projetos, a comunicação aberta, a experimentação, possibilidades e possibilidades oferecidas pelo espaço –, “estrutura física”, “manutenção”, “espaço acolhedor” – que, por sua vez, apresentam questões que abordam o ambiente físico oferecido como suporte para a cultura disseminada naquele ambiente e que servia como suporte para uma mudança de postura, ou seja, uma mudança na forma de trabalhar, de relacionar-se com os projetos e com as pessoas – “responsabilidade compartilhada”, “empatia” – ou seja, as categorias que dão conta de aspectos sobre a questão de cuidado e manutenção da casa, através do cuidado diário com o espaço e com o individual –, “experimentação”, “mudança de postura” e “liberdade na ação” – estas categorias dão conta de aspectos acerca do espaço para testes, da liberdade no desenvolvimento de novas possibilidades, do aprendizado gerado através das possibilidades do espaço, a valorização do ócio e algumas questões de dedicação não apenas com seus projetos, mas com a Casa. As categorias iniciais e intermediárias, acima apresentadas geraram as categorias finais.

Finalmente, é possível desdobrar categorias iniciais, intermediárias e finais a partir das dimensões de análise, aspectos importantes percebidos através da transcrição das entrevistas e da coleta de documentos. As categorias finais serão apresentadas a seguir. São elas: o **ser colaborativo**, que compreende os atores envolvidos em um ambiente colaborativo e informal, cujo envolvimento está pautado em relações de confiança, fortalecendo os laços e possibilitando o surgimento de ideias, ações e projetos de diversos cunhos. Esse aspecto demonstra que a comunicação é aberta e que existe uma responsabilidade compartilhada fortemente instaurada nestes contextos - seja para com a manutenção do seu funcionamento, gestão ou projetos. O ser colaborativo é aquele que constitui todo o ambiente – físico e cultural – vivenciado no cotidiano de ambientes com as características da Casa Liberdade. Em função da sua identificação com um ecossistema, em sua origem, de um ambiente aberto, passível à trocas e com o envolvimento de diversos atores, cuja característica de ciclo de vida (início, meio e fim), pode ser transferida para o que fora vivenciado na Casa Liberdade, uma vez que ela se originou em um

determinado contexto, a partir de intenções e necessidades de um grupo pequeno de pessoas, evoluiu e teve seu ciclo de vida, com mais pessoas inserindo-se e participando para o seu desenvolvimento e, em meados de 2015, teve seu fechamento, que neste caso, representa o encerramento do ciclo de vida em um ecossistema (TANSLEY, 1935). De Mul (2011) quando aborda o *open design*, coloca que os seres humanos estão predispostos à abertura radical de possibilidades, acarretando em uma infinidade de novos ambientes e experiências, o que resulta em trocas mútuas, em ambientes em constante mudança. O *open design*, segundo o autor supracitado, compreende que todos os envolvidos no processo de projeto esteja situado na tomada de decisões, como forma de reconhecer esforços coletivos, ao invés de centralizar decisões em figuras autoritárias. Estes conceitos estão de acordo com a informalidade do ambiente e são percebidos em função do caráter informal da Casa Liberdade. Sobre os projetos inovadores, Von Hippel (2005), desdobra alguns conceitos acerca do tema. De acordo com o autor, as inovações quando lideradas por usuários têm como tendência a distribuição no ambiente em questão. Assim, o sucesso nos projetos é desenvolvido em função de um esforço coletivo na cooperação, autonomia, em quaisquer que sejam os contextos. Na Casa Liberdade, isto era frequentemente levantado pelos entrevistados, como algo de vantajoso no espaço, o que acarretava em muitos projetos bem sucedidos e com novos negócios gerando valor para as pessoas envolvidas e para o ecossistema. Von Hippel (2005) chama isto de comunidade inovadora e atenta que em função desses esforços coletivos, aumenta-se a produtividade, pois as pessoas podem desenvolver, prototipar, testar e ajustar o que necessário for.

Outro ponto importante desta categoria, é o fato de que o ambiente vivenciado no coletivo, proporciona um autoconhecimento em um contexto de experimentações - sejam pessoais ou profissionais. Vassão (2010) atenta para o fato do prefixo “meta”, do metaprojeto, aplicar-se ao ato reflexivo de autoconhecimento ou auto-observação. Nesse sentido, traduz-se aí um dos conceitos da categoria do ser colaborativo, utilizando meios de um campo para considerá-lo e refletir acerca dele. Isto posto, interessante perceber como vários trechos de entrevistas (abaixo explicitados) convergem para os conceitos acima apresentados. O entrevistado 2 apresenta a questão das mudanças desenvolvidas a partir de sua inserção na Casa: *“Através do Estaleiro eu consegui me conectar com pessoas de uma maneira muito profunda. Então, eu vi uma nova forma de viver, na verdade. Aprendi a viver não tão*

*baseada nos medos, mais baseada na confiança, apoio mútuo e aplicando realmente à economia colaborativa. [...] Mas assim, a Casa se alimentava das pessoas e as pessoas se alimentavam da Casa. Eu acho que era uma troca muito justa que rolava ali. Porque as pessoas se apropriavam do espaço para colocar sua arte no mundo, seus propósitos, seu empreendimento. [...] porque a Casa era muito aberta. Tudo podia acontecer ali, então era muita possibilidade".* Da mesma maneira, o entrevistado 6 relata a questão do modelo aberto, depois de 2013: *"(Depois de 2013 ficamos) nesse modelo meio louco assim, das contas abertas, de se usar, colaborar, chamar gente, limpar o chão, fazer alguma coisa. Mas não tinha nenhum acordo, nenhum papel, nada. Era mais acordo na relação. [...] ligado à confiança de que alguém ia chegar".* Além disso, é possível destacar a maneira como a cultura foi instaurada naquele ambiente, através do que apresenta o entrevistado 3: *"Em Porto Alegre se criou uma comunidade e a partir dessa comunidade se criou a cultura, que é essa cultura de casa aberta. Mas já existia uma base sólida de uma comunidade."*

Os trechos selecionados, demonstram os aspectos salientados acerca do ser colaborativo, com relação à confiança nas relações entre as pessoas e do autoconhecimento. Fica evidente que as relações que ali desenvolvem-se, acontecem em função da existência de uma confiança mútua, tanto entre pessoas, quanto para com a Casa. Além disso, os projetos acontecem de maneira espontânea, quase que como uma consequência da inserção e das relações desenvolvidas. É possível perceber que existe uma comunicação horizontal, totalmente aberta, pois nos conceitos da Casa estava muito forte o de que o conhecimento acerca da gestão, projetos, pessoas, etc. deve ser compartilhado entre todos para que o espaço se mantenha. Além disso, a cultura do autoconhecimento prevalece no espaço, pois promove iniciativas que permitem experimentações, testes, contato com novos projetos e novas pessoas, possibilitando variados momentos de testes em novos empreendimentos negócios. Para esta categoria específica, a Casa também oferecia cursos, cujo objetivo era promover novos conhecimentos e permitir que as pessoas descobrissem seus interesses pessoais e profissionais.

A segunda categoria trata do **ambiente de livre interação**, que compreende a estrutura física e a manutenção da casa, com aspectos voltados para o modelo de responsabilidade compartilhada onde todos são responsáveis por mantê-la em funcionamento e cuja estrutura possibilita a mudança de postura perante a

sociedade ou determinado contexto, porém o ponto mais importante desta categoria é o fato de que um ambiente de livre interação configura-se como um espaço acolhedor, onde as pessoas podem procurá-lo pelos mais diversos interesses, que não necessariamente precisem incluir interesses profissionais, mas que na maior parte das vezes, representam interesses pautados no autoconhecimento. De acordo com Melucci (1990), ações que sejam desenvolvidas de maneira coletiva, envolvem diversos atores e implicam em uma variada gama de oportunidades e condicionamentos que moldam suas relações. Além disso, no contexto da Casa Liberdade, é possível perceber que existe uma sinergia em um ambiente que compartilha de conceitos como cooperação, coletividade, colaboração e autonomia, proporcionando o desenvolvimento de ações em prol de soluções para os mais diversos projetos (MELUCCI, 1990). Os conceitos apresentados neste categoria, podem ser verificados através da fala de alguns entrevistados. O entrevistado 3 apresenta algumas observações acerca do espaço: *"essa coisa dela ser meramente um espaço físico é totalmente verdadeiro, ela foi veículo. Ela foi meio através do qual as pessoas puderam realizar coisas"*. Sobre o sentimento dos participantes para com a Casa, é possível perceber que existe um carinho e um sentimento de pertencimento entre quem participou da Casa, o cuidado com o ambiente perdura mesmo após o fechamento da Casa e fortaleceu as relações de tal forma que elas continuam existindo mesmo depois do fechamento da Casa. Isto pode ser percebido através da fala do entrevistado 3: *"Esse carinho com que as pessoas falam (da Casa), é consequência de uma transformação pessoal que elas viveram proporcionada por esse espaço. E se todas as pessoas tem tanto carinho é porque viveram transformações significativas. E nós mesmos conseguimos criar um ambiente desses, em que nós consigamos proporcionar esse tipo de transformação, é uma coisa incrível. E essa coisa do pertencimento, porque é o sentimento de que 'fui eu que fiz, eu que vim aqui com os meus amigos e me transforme'"*. E do entrevistado 5: *"Esse sentimento de pertencimento, eu gostaria de escalar para Porto Alegre, se as pessoas cuidassem de Porto Alegre como elas cuidavam daquela Casa, seria transformador"*. Como forma de exemplificar a questão das relações que perduram, é possível analisar a fala do entrevistado 8: *"uma coisa importante do espaço físico da Casa, não estou falando da rede e dos conceitos por trás dela, mas o espaço físico; já existiam outras coisas no mundo na época, 2011/2012 que supriam a necessidade de pessoas que queriam trabalhar de forma*

*autônoma, mas em um ambiente coletivo. [...] Mas o que eu acho que nenhum desses espaços cobre ou resolve é o fato de que para um espaço desses ser bem sucedido é que ele precisa conciliar de forma harmônica todas as relações: do laço mais forte e do laço mais fraco.”*

Assim, é possível perceber a cultura deste ambiente de livre interação, onde a estrutura física de uma casa completa, com diversos cômodos e espaços, possibilitam o desenvolvimento de diversas atividades, sendo considerada o suporte físico para uma mudança de postura, por parte das pessoas. Além disso, questões de manutenção e gerenciamento do espaço faziam com que o senso de responsabilidade compartilhada fosse despertado, uma vez que para sua constante manutenção era necessário que todos os envolvidos ajudassem em questões práticas como a limpeza e organização do espaço. Os entrevistados colocam que esta questão está ligada a uma empatia de deixar o ambiente como encontraram e como gostariam de encontrar. O modelo aberto da Casa ainda permitia, quando adequado, a permuta de serviços entre prestadores terceirizados e profissionais envolvidos no espaço. Neste caso, os profissionais ofereciam suas habilidades profissionais criativas em troca de serviços que normalmente a moeda de troca seria financeira. Além disso, importante salientar os aspectos de pertencimento, mencionados pelos entrevistados. A Casa era relacionada a um espaço acolhedor, onde as pessoas poderiam ir, mesmo que não soubessem o que fazer e como fazer. A convivência na Casa tratava de encaminhar as pessoas para seus caminhos e projetos, após a sua inserção. Este aspecto de acolhimento era o responsável por desenvolver e fortalecer a rede, fazendo com que o ecossistema da Casa externasse para o meio, no caso de outros prestadores de serviços, outras casas colaborativas e outros profissionais tendo contato com aquele ambiente.

Outra categoria, o ***mindset horizontal***, aborda um sentimento de pertencimento e de responsabilidade compartilhada para com o espaço, além da empatia – não apenas com o espaço, mas com as pessoas e com os seus desenvolvimentos pessoais e profissionais. Segundo Lomnitz e Sheinbaum (2004), o contexto informal é baseado em confiança nas relações. Segundo as autoras, esta confiança é o que regula a natureza e o tipo de trocas interpessoais e profissionais. Na Casa Liberdade, as atividades desenvolvidas estão relacionadas diretamente com o contexto informal que proporciona abertura, liberdade e fortalecimento de relações. Os projetos surgidos na Casa Liberdade, nasciam com um modelo

diferenciado daqueles desenvolvidos por organizações tradicionais, por esse envolvimento de diversos atores, em um contexto informal, surgiam como uma tentativa de solução para a ineficácia das burocracias do âmbito das organizações formais, tal qual aponta Lomnitz (1988). Além disso, com relação com relação à postura do profissional, é possível perceber que a postura diferenciada dos criativos, mais horizontal e aberta a possibilidades estimula a criatividade.

Nesse sentido, nota-se uma diferenciação com relação às posturas percebidas em organizações formais, com hierarquia vertical, onde o profissional apenas é responsável por uma série de atribuições, onde poucas vezes consegue dispendir uma postura mais criativa. Isso influencia e fortalece um pensamento de falta de criatividade, conforme nos apontam Koberg e Bagnall (apud Silva et. Al., 1998):

O maior obstáculo para a criatividade está dentro das pessoas, principalmente a convicção: 'eu não sou criativo'. (...) além disso, a gestão organizacional cria rotinas, tensão, falta de confiança, medo de crítica, e desinformação. (KOBBERG, BAGNALL apud SILVA ET AL., 1998: p.5)

A Casa Liberdade é um ambiente que oportuniza a criação e o desenvolvimento da criatividade, inclusive, como resposta para inovação; mas não é aspecto exclusivo deste espaço, uma vez que aproxima-se de ambientes que compartilhem das características e, sobretudo, da cultura colaborativa.

Sobre o cuidado com a Casa, o entrevistado 7 demonstra essa preocupação na sua fala, conforme evidencia-se a seguir: "*Eu reconhecia por parte dos designers um cuidado com a Casa e com as pessoas, não sei se esse seria o papel de liderança, mas dentro do design eu via eles como pessoas que queriam oferecer suas habilidades e ajudar os negócios acontecerem*". Sobre os projetos para a manutenção e cuidado da Casa, é possível perceber nos dois trechos abaixo explicitados, do entrevistado 1 e 14, respectivamente: "*Em uma dessas reuniões para salvar a Casa e pagar as contas, conheci um menino e juntos nós fizemos o Programa Sustentabilidade Ambiental da Casa Liberdade, daí criamos um grupo de sustentabilidade ambiental, para reduzir as contas, economizar água, gás, fazer aproveitamento, mudar as lâmpadas para aquelas econômicas, tentar fazer produção e captação de energia solar, reciclagem e separação de lixo*" e "*fiz esse trabalho no financeiro da Casa Liberdade [...], também tentava pensar e melhorar a comunicação da Casa, junto com outras pessoas, cuidava da manutenção também*."

No que diz respeito ao modelo de pensamento, a categoria do *mindset horizontal* é demonstrada através dos trechos acima explicitados. É possível perceber que para além de questões profissionais de projetos, esta categoria trata de questões de responsabilidade compartilhada para com a Casa, da compreensão de que o cuidado deve ser compartilhado e diário. Também notava-se uma predisposição em auxiliar e manter o modelo em funcionamento e quando do seu fechamento, perpetuar o modelo fora da Casa, seja criando novas casas colaborativas, desenvolvendo os projetos que ali surgiram ou mesmo compartilhando a cultura ali instaurada. A mentalidade, neste caso, é o do respeito com o ambiente e com as pessoas, o que está, em geral, relacionado com a confiança nas relações entre os envolvidos, conforme abordado anteriormente. Além disso, o senso de empatia fazia com que as pessoas tomassem o espaço para si, como um bem de todos e, assim, auxiliando nos projetos desenvolvidos cotidianamente.

Por fim, a categoria de **liberdade criativa**, representa a possibilidade de experimentação dentro do contexto estudado, neste caso, possibilita-se a inovação, em função da liberdade de surgimento de novos projetos a partir de ideias e *insights* diversos, além do aprendizado e desenvolvimento a partir das experiências vivenciadas. Este contexto representa uma mudança de postura dos profissionais, em função do *mindset* horizontal e também do ambiente de livre interação. Também de acordo com o que aborda Von Hippel (2005), pois as comunidades inovadoras proporcionam esse ambiente de liberdade criativa, acima mencionado.

A liberdade na ação possibilita um processo mais proveitoso em termos, senão de resultados, de desenvolvimento e aprendizado. A convergência de valores a partir destas quatro categorias faz com que a cultura estabelecida e enraizada na Casa possa ser transferida para diversos contextos, desde que existam as mesmas características e ambiente favorável. O entrevistado 3, quando comenta acerca do espaço da Casa, apresenta os aspectos de experimentação desta categoria: *"um período de muita experimentação, onde muitas pessoas testaram coisas que eram projetos de negócios na época. Eu acho que esses projetos foram todos muito bem sucedidos, se não financeiramente, em uma questão mais subjetiva que é o crescimento pessoal que eles proporcionaram"*. Em ratificação, o entrevistado 6 demonstra que seu projeto pessoal, além da construção da rede, estava relacionava com as possibilidades de experimentação da Casa e que seu trabalho atual, seu ofício está relacionado ao que desenvolvera e aprendera na Casa, durante seu



funcionamento: *"Meu projeto pessoal foi uma construção de rede e experimentação absurda."* Além disso, o entrevistado 8 salienta algumas questões que relacionam-se ao autoconhecimento, sobre o fato de querer afastar-se de suas atividades de trabalho, em busca de um trabalho mais consciente, como chamaram, e acabar voltando para sua área de atuação, depois do contato com a Casa, mas com uma visão que percebe uma gama maior de informações e variáveis, tornando possível o desenvolvimento profissional efetivo: *"uma coisa muito curiosa que aconteceu com muita gente, é chegar lá querendo se afastar, viver um tempo fora dessa caixinha experimentando outras coisas, e acabar voltando para o design, mas enxergando de um viés diferente, como uma ferramenta, como um super-poder que eu tenho e eu posso usar ele para as coisas que eu quero fazer, sejam elas quais forem."* (E8)

A partir dos trechos acima extraídos, é possível perceber aspectos fortemente ligados à experimentação da Casa, à liberdade de testar algo novo, com a preocupação de autoconhecimento; fazendo com que muitos projetos e iniciativas inovadoras tenham surgido a partir da fertilidade deste ambiente. Os envolvidos na Casa consideram que, tanto os projetos que continuam em funcionamento, quanto aqueles que não deram certo, foram bem sucedidos do ponto de vista de conhecimento, aprendizado e desenvolvimento pessoal. Neste sentido, apontam também para uma mudança de postura por parte destes profissionais, que posicionavam-se de maneira diferenciada perante os projetos e a própria Casa, já que os contatos aconteciam de maneira aberta para qualquer um que estivesse interessado em participar. Por fim, a liberdade criativa é observada, sobretudo, na liberdade de ação que as pessoas têm em espaços como a Casa, onde os profissionais podem criar o que e como quiserem, ou simplesmente explorar o espaço da Casa para descanso e/ou convivência. O espaço também valoriza estes usos e assim, possibilita que as pessoas estejam confortáveis para dedicar-se aos seus projetos pessoais, aos de outras pessoas ou, simplesmente, à Casa.

As categorias finais explicitadas, convergem para uma característica fundamental na descrição dos resultados obtidos através da categorização: a **informalidade** do espaço pesquisado. Essa questão apresenta uma nova forma de atuação por parte dos profissionais inseridos nos contextos colaborativos, pois altera a forma de inserção e de interação nos coletivos. Assim, por consequência, altera também a prática de trabalho dos mesmos. É possível perceber que, ao considerar, em geral, o designer inserido em coletivos informais, o mesmo desenvolve

relacionamentos mais fracos do que aqueles desenvolvidos quando contratado de maneira formal por uma empresa (GRODAL; POWELL, 2007). Estes relacionamentos, também chamados de conexões fracas, trazem consigo uma vantagem fundamental: como o designer não possui contrato que o vincule ao coletivo, existe uma maior liberdade na sua ação, ou seja, ele tem a possibilidade de desenvolver outras conexões e, dessa forma, agregar novas relações e outras contribuições para o contexto em questão. A informalidade da atuação do designer estratégico nestes coletivos, portanto, aumenta as possibilidades de interação, à medida que ele pode envolver-se em mais projetos e contextos específicos. A falta de vínculo profissional não só faz com que exista um relacionamento livre e aberto, mas também que motivações diversas sejam levadas em consideração para inserção em um contexto coletivo. O designer insere-se por motivações que são, ao mesmo tempo, pessoais, profissionais e sociais.

Nesse sentido, foi possível comprovar através dos materiais coletados que o campo de interação e experimentação do coletivo estudado, tornou-se extremamente enriquecido, em função dessas características, que possibilitaram o desenvolvimento de inúmeros projetos, onde o designer foi percebido como figura presente e ativa em praticamente todos eles: seja por seu perfil de liderança e, portanto, capaz de mediar e facilitar relações, quanto por suas habilidades profissionais no desenvolvimento de projetos. Esse campo de interação e experimentação compreende o que chamamos de ecossistema e assim, torna-se possível resgatar os conceitos inicialmente trabalhados, apresentando o design estratégico como uma visão sistêmica capaz perceber um ambiente complexo com possibilidades de desenvolvimento de diversos projetos, centrando no designer a incorporação tanto de diversas competências, quanto de diversos papéis, de acordo com a necessidade do coletivo em questão. A postura metaprojetual é percebida de maneira muito natural nos profissionais envolvidos neste contexto, pois em determinado momento todo e qualquer envolvido absorveu o papel de facilitador (GALISAI; BORBA; GIORGI, 2008 *apud* FRANZATO, 2011) e mediador (CELASCHI; DESERTI, 2007; CELASCHI, 2008 *apud* FRANZATO, 2011) de relações e diálogos transdisciplinares. Isto é possibilitado em função do que fora apresentado nas categorias analisadas, acerca do mindset horizontal, ou seja, a postura diferenciada, que possibilita uma maior pró-atividade no âmbito coletivo. Esta afirmação acerca dos envolvidos adotarem papéis diferenciados de acordo com a necessidade vai em

direção ao que Manzini (2014) levanta acerca do desenvolvimento em rede: de que todo o design é colaborativo, pois não há a possibilidade de inserir-se em um ambiente ecossistêmico e não interferir (ou sofrer interferências). Já Giaccardi (2005) também aponta o metaprojeto como uma mudança cultural que pode ser observada na Casa Liberdade, pois trata de promover práticas colaborativas que visem amparar novas formas de interação, cujo objetivo seja uma produção tanto mais aberta, quanto evolutiva dos sistemas abertos de interação. Nesse sentido, a afirmação da autora está em total sincronia com a cultura e o modelo vivenciado pela Casa Liberdade, em função das categorias acima explicitadas. Assim, tanto o designer quanto os demais criativos inseridos na Casa Liberdade assumem papéis que os permitem permear todos os processos e atores do seu contexto, desenvolvendo projetos e, sobretudo, relações - transformando conexões fracas em fortes. A informalidade, neste caso, potencializa a postura metaprojetual dentro da Casa Liberdade, mas não apenas no designer, como foi possível perceber dentre os resultados da coleta de dados, em todos os envolvidos neste contexto.

Essa nova forma de trabalho, percebida no contexto da informalidade, através do ser colaborativo, do ambiente de livre interação, do *mindset* horizontal e da liberdade criativa, assemelha-se, em resumo, à abordagem metodológica do metaprojeto, uma vez que o problema não é o fator mais importante em um ecossistema, mas sim a possibilidade de projeção. Nesse sentido, percebe-se possibilitada a prática estratégica, uma vez que a abordagem do metaprojeto promove o processo em um campo colaborativo e informal, cujas possibilidades tornam-se inúmeras, em função dos profissionais multidisciplinares envolvidos no contexto em questão. Mesmo porque o metaprojeto propõe que haja uma abertura no processo, mesmo antes que exista um projeto mais delineado, tornando possível a geração de possibilidades criativas; posteriormente a equipe envolvida, geralmente com um designer estratégico envolvido, pode desenvolver, dentro dos insights levantados, ambientes e ações que se auto organizem criando diversas resoluções para determinado projeto. O metaprojeto propõe que o ciclo de desenvolvimento não encerre-se no resultado final do projeto, mas que continue na experiência, tal qual o que fora relatado pelos entrevistados, sobre o ambiente de experimentação percebido durante o funcionamento da Casa Liberdade.

Se o metaprojeto propõe repensar a ação do próprio design, uma vez que sugere o desmembramento da complexidade em partes gerenciáveis, de forma que

se torne possível a análise individual e com maior probabilidade de acertos e soluções (DE MORAES, 2010), a abordagem pode ser percebida, de maneira sutil e não anunciada, na Casa Liberdade, pois a informalidade, enquanto característica do espaço, proporcionou um ambiente de experimentação, conforme dito anteriormente, fazendo com que os participantes repensassem os modelos tradicionais de desenvolvimento de projetos, de hierarquia organizacional, de gestão e, sobretudo, da ação dos profissionais ali inseridos, questão que foi levantada diversas vezes através das entrevistas.

Em síntese, no contexto desta pesquisa, a informalidade ao proporcionar um ambiente desprovido de amarras formais de trabalho, possibilita que o designer estratégico adote uma postura de inserção mais proativa. Com efeito, a atuação nestes ambientes acontece em função da inserção e das relações que ocorrem e que são determinadas, por sua vez, pelo cunho informal e pelo envolvimento com atores de áreas distintas. Isso traz uma maior liberdade de ação e de resolução de problemas e maiores possibilidades de interação entre os envolvidos. Finalmente, é esta mesma falta de vínculo formal que aumenta exponencialmente as possibilidades de ação, o que faz com que o profissional se mantenha ligado aos ambientes estudados.

### 3.2.1. A informalidade é uma escolha

A partir da descrição e análise de dados feita anteriormente, é possível levantar algumas questões acerca das características dos coletivos criativos informais e sua relação com o metaprojeto. No que diz respeito à informalidade, percebe-se que esta é uma escolha, uma vez que a informalidade pode aumentar, ao passo que aumentam as conexões, os projetos e os empreendimentos. Nesse sentido, compreende-se que esta liberdade de escolha e possibilidades do contexto estão relacionadas às possibilidades de projeção do metaprojeto, conforme anteriormente apresentadas. Essa relação está relacionada ao comportamento dos atores que inserem-se neste contexto, que, conforme visto na análise de dados, compreende a busca pelo autoconhecimento, pelo empreendedorismo, mas principalmente, pelas relações interpessoais, pela troca entre indivíduos, em um espaço de convivência e, conseqüentemente, de trabalho. Na Casa Liberdade foi

possível perceber que, ao passo que as conexões aumentavam e transformavam-se em laços fortes, a sensação de pertencimento para com o espaço físico, também aumentava, a sensação de conforto e de convívio em um local acolhedor, tornou possível que grupos de profissionais se reunissem em torno de novos projetos e novos empreendimentos, fazendo, também, com que eles aumentassem. É justamente a falta de formalidade que aumenta as possibilidades de ação, promovendo uma mudança cultural, tal qual o metaprojeto (GIACCARDI, 2005), pois o espaço informal é capaz de promover práticas colaborativas, que ao estarem relacionadas com novas formas de interação, dão conta do aumento de relações, projetos e empreendimentos. É possível perceber que o campo de interação e prática estratégica dentro da Casa Liberdade é metaprojetual, uma vez que as possibilidades de ação estão naquele espaço.

Além disso, a informalidade aumenta, principalmente, a partir da exploração e enunciação de uma cultura de informalidade; pois ela é consequência de um modelo de pensamento que desvincula-se daqueles tradicionais das organizações formais, com hierarquias de chefes e funcionários. Significa dizer que a informalidade acaba por ser um chamativo para a participação em casas colaborativas. Não de maneira direta, mas como uma cultura que proporciona um ambiente fértil para o desenvolvimento, como uma cultura que disponibiliza o espaço para além das suas características físicas, mas como um laboratório que não prende, mas convence a permanência, através de um rico campo de trocas: pessoais, de conhecimento, de trabalho, de projetos, de empreendimentos ou de convívio. As possibilidades em uma cultura de informalidade, novamente de encontro às proposições metaprojetuais do design estratégico, demonstram as vantagens de um ambiente que desloque-se de hierarquias verticais, modelos organizacionais que pouco incentivam a livre participação no desenvolvimento de projetos e empreendimentos.

Neste sentido, pode-se afirmar que a informalidade se impõe através de um processo de destruição criativa, proporcionando a inovação organizacional. O que se percebe, neste estudo, é o fato de que o surgimento da informalidade aconteceu a partir de uma desconstrução. Desconstrução do espaço, como suporte físico para uma empresa, desconstrução da empresa, como uma organização formal com funcionários e desconstrução do modelo mental. Para transformar-se em Casa Liberdade, em casa colaborativa, o espaço passou de uma empresa fechada, para um modelo aberto, por perceber que as possibilidades e riquezas do espaço e das

interações não era explorado em sua totalidade. Neste caso, seus fundadores perceberam uma nova forma de trabalho e de convívio que pode ser compreendida como uma inovação organizacional. Inovação organizacional porque derruba o estado dentro da Casa, porque despreza o modelo chefe > funcionário, porque coloca todos os envolvidos no processo de tomada de decisões e de construção coletiva. Finalmente, percebe-se que a informalidade é o fator determinante para que este ambiente tenha acontecido e para que tenha prosperado.

### 3.2.2. O caos criativo

No que diz respeito aos processos criativos, percebe-se que o ambiente proporciona a criação de uma situação de caos criativo, ou seja, conexões, projetos e empreendimentos crescem casual, rápida e exponencialmente, em função das possibilidades, das interações e da liberdade de ação. Ao escolher a informalidade como valor na Casa, pode-se perceber que não existiu um percurso de construção criativa, mas sim o de caotização criativa e, sobretudo, coletiva. O processo de construção dentro da Casa Liberdade não acontece de maneira linear, tampouco planejada, com roteiro. Ao contrário, acontece uma desconstrução criativa, gerando o caos, dentro da Casa, tanto que os entrevistados relataram que diversos projetos iniciados não tinham intenção de se tornarem projetos ou não foram tradicionalmente planejados, ao contrário, surgiram de maneira espontânea, através de interesses em comum, de reuniões em conjunto, de junções sociais, de conversas informais. Sobre o espaço caótico e o que ele proporcionava, salienta-se os seguintes trechos de entrevistas: *"acho que dá para fazer um gancho com a profissão do design, porque tem muito a ver, [...] resolver um problema e conseguir transformar um problema, que as vezes é algo super nebuloso e intangível, em algo escrito e detalhado com palavras e intercalar essa ordem, com o caos que é quando se cria, efetivamente. Porque acho que quando não se tem contato com o caos, não se cria verdadeiramente", "A relação do Estaleiro com a Casa Liberdade [...] era realmente uma escola, porque você aprendia a se perceber e depois você saía para um ambiente caótico, que estava a Casa, e tinha que aplicar o que tinha aprendido no Estaleiro" e "(eu queria participar) desse modelo que eles tinham lá: aberto, de espaço caótico, com abundância"*

Os trechos extraídos das entrevistas, acima apresentados, dos entrevistados 8, 9 e 6, respectivamente, demonstram que o espaço proporcionava o caos criativo necessário para o surgimento de novos resultados, seja de projetos, negócios e/ou empreendimentos, pois de acordo com os entrevistados, sem o contato com o caos, não existe criação. O ambiente da Casa Liberdade era um espaço caótico, porque conseguia reunir diversos atores, com diversas experiências e vivências em um único local, cocriando e pensando juntos. As relações dali derivadas tornaram-se laços fortes porque tiveram acesso a uma mesma liberdade e a um mesmo caos, se os projetos continuam existindo até hoje, é o que menos importa, eles dizem. O importante da liberdade são as possibilidades criativas, que apenas possibilitam-se porque é possível perceber a desconstrução do espaço, trazendo à superfície o caos necessário para a criação. Em meio a este caos criativo, o designer estratégico encontra um campo abundante para o desenvolvimento de projetos e empreendimentos, pois lida com meios não convencionais de trabalho, ao passo que a informalidade comporta os elementos necessários para apresentar possibilidades de projeção: o campo, a organização não formal, as interações e o caos.

### 3.2.3. SEEDING - Gerando novas possibilidades

Por fim, a casa implode, deixando seus últimos envolvidos abaixo desse acontecimento. Antes disso, porém, do caos até a sua implosão, é possível perceber que conexões, projetos e empreendimentos foram projetados para além da casa, em uma analogia, como estilhaços criativos que foram capazes de gerar novas conexões, novos projetos, novos empreendimentos e, mais importante, novas casas colaborativas - para além do espaço interno da Casa Liberdade, para além de Porto Alegre, conforme apresentam os trechos de entrevistas, abaixo extraídos. Estes estilhaços criativos aconteceram em função da cultura vivenciada na Casa Liberdade, de geração de possibilidades, de semear e distribuir horizontalmente, de maneira generosa e aberta. Sobre estas possibilidades, o entrevistado 2 apresenta algumas considerações: *"Tudo podia acontecer ali, então era muita possibilidade. Acho que era isso que me conectava fortemente à Casa, porque era muita possibilidade, podíamos fazer o que quiséssemos"* e complementa salientando a questão das novas casas colaborativas surgidas a partir da Casa Liberdade: *"Tem a*

*Casa Viva aqui em Porto Alegre, tem o Passito está se transformando também... Tem N lugares colaborativos agora". O espaço expandiu-se para além de Porto Alegre, conforme apresentam os entrevistados 3 e 7, respectivamente: "Isso acabou me levando para São Paulo e lá fundei mais duas Casas, [...] são Casas um pouco filhas da Casa Liberdade, cada uma com suas particularidades, mas filhas dessa cultura comum, a Madalena 80 e a Laboriosa 89", "hoje eu trabalho no Rio de Janeiro, dou consultorias em restaurantes e também idealizei o Estaleiro Liberdade aqui e toco esse projeto". No discurso dos entrevistados 3 e 7 é possível perceber a questão da disseminação da cultura da Casa Liberdade, que possibilitou o surgimento de novas possibilidades, para além do meio vivenciado até então.*

O aprendizado e as trocas que ali aconteceram, contribuíram para uma mudança de postura no que diz respeito a forma de atuação – prática estratégica –, e das interações – relações desenvolvidas – e, como mencionaram os entrevistados, em transformações sociais individuais e coletivas. Novas formas de pensar derivaram a partir das vivências na Casa Liberdade e muitos projetos e casas que surgiram após o seu fechamento, possuem consigo a cultura do ser colaborativo, do *mindset* horizontal, do ambiente de livre interação e da liberdade criativa. Os designers encontram nestes ambientes, campos férteis para a aplicação e desenvolvimento da profissão. Nota-se, então, que a informalidade do ambiente é o que promove as práticas metaprojetuais do design estratégico, a partir das possibilidades e riquezas promovidas em um ambiente colaborativo e informal, conforme já fora explicitado anteriormente. Foi possível perceber que a mediação (CELASCHI; DESERTI, 2007; CELASCHI, 2008 *apud* FRANZATO, 2011) e facilitação (GALISAI; BORBA; GIORGI, 2008 *apud* FRANZATO, 2011) apresentados no início desta pesquisa como uma possibilidade, realmente é percebida nos ambientes colaborativos, porém, é uma postura metaprojetual não apenas dos designers, mas também deles. E é justamente percebida através da germinação de novas possibilidades de conexões, de projetos, de empreendimentos, de casas colaborativas, uma vez que a facilitação e a mediação se dá no ato de gerenciar, liberar, distribuir e levar o modelo para novos locais, pulverizando a cultura da informalidade e promovendo novas práticas de projeto. Por suas capacidades profissionais, o designer é capaz de operar tanto na mediação e facilitação, no contexto estudado, quanto de proporcionar e direcionar os diversos envolvidos a uma atuação metaprojetual da mesma maneira. No caso destas casas colaborativas,



a informalidade torna-se fim, o metaprojeto, por sua vez, torna-se o meio. De fato, o que pretende-se afirmar, é que a informalidade é o que torna capaz a disseminação da cultura da colaboração e proporciona o surgimento de novas possibilidades, enquanto o metaprojeto, no âmbito do design estratégico, é a abordagem que possibilita os novos frutos da colaboração, ou seja, os novos empreendimentos, negócios, conexões e casas. Assim, o ciclo não encerra-se com o fim da Casa Liberdade, mas continua através da experiência adquirida, capaz de gerar novos frutos. Como um ecossistema advindo da biologia, os ecossistemas criativos informais, expandem-se para novos meios, novos suportes e novos lugares, relacionam-se com a rede, com outras pessoas e multiplicam os projetos desenvolvidos. Como apresentado por alguns entrevistados, de fato, o espaço físico da Casa Liberdade não existe, mas enquanto suporte para mudanças de postura e transformações pessoais, ainda existe— como cultura, como modelo e como possibilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito compreender de maneira que o designer insere-se em um coletivo criativo informal, objetivando refletir acerca da informalidade no âmbito colaborativo, sob a ótica do profissional de design. Sua principal contribuição, portanto, está pautada nas discussões acerca da informalidade, dentro dos coletivos criativos e de como o design estratégico desenvolve-se neste âmbito. Desta forma, considera-se como principal vantagem de um ambiente colaborativo as relações que são desenvolvidas, em função do seu contexto de liberdade e abertura, que possibilita uma atuação baseada em trocas mútuas e em um contexto de confiança. Esse contexto, por sua vez, é possibilitado em função da informalidade na configuração do espaço, das relações e dos projetos.

Inicialmente a pesquisa esteve pautada nas questões de relacionadas ao profissional de design, porém, ao longo do estudo foi possível compreender que a questão da prática estratégica descola-se do profissional de design e passa a pertencer à todos os envolvidos no contexto em questão. Assim, as competências criativas são distribuídas como um processo de osmose, onde as habilidades acabam se difundindo e não há mais apenas um responsável por determinada competência. Os papéis são líquidos e permeiam o contexto em sua totalidade. Também é possível perceber esta questão em função da desconstrução percebida no ambiente, que faz com que as competências passem a circular no ambiente, não existindo tarefas específicas. Dessa maneira, a prática estratégica acontece de tal forma que alguns profissionais trabalham com competências do design estratégico de maneira mais explícita - sendo ou não designers -, ao passo que outros as compartilham e atuam de forma que todos viram criativos em um coletivo criativo informal.

Assim, é possível compreender que em um coletivo criativo informal, as competências de criação, de projeto e de liderança tornam-se difusas, não sendo mais de domínio de apenas um tipo específico de profissional - um coletivo não, obrigatoriamente, necessita de um designer para criar e projetar; por outro lado, necessita do design estratégico e de suas competências que, conforme explicitado torna-se um saber compartilhado entre todos os envolvidos no ambiente colaborativo e informal.

Ao longo da pesquisa, foi possível compreender que, em um coletivo criativo informal, faz pouco sentido concentrar o estudo na análise formal da atuação profissional do designer, uma vez que todos tornam-se aptos a projeção, compartilham ideias e, principalmente, competências, colocando em prática a questão do espaço de experimentação como algo que favorece o aprendizado. É possível perceber que a informalidade faz com que não existam domínios disciplinares, corporativos e funções específicas de funcionários contratados com determinado perfil profissional. Ao contrário, existe neste espaço o compartilhamento de competências, difundindo-as no âmbito da colaboração de tal forma que as competências criativas e projetuais tornam-se domínio público, como um bem de todos. Essa é uma mudança de postura percebida dentro de um coletivo criativo informal - a distribuição das competências, abandona-se a ideia de um profissional para cada necessidade, integrando-os e trazendo para o campo do design novos saberes, dentro do âmbito colaborativo e informal, que apenas torna-se possível em função das abertura e horizontalidade oportunizada através da liberdade na ação.

Mesmo compreendendo esta mudança de postura, acima explicitada, foi possível constatar que o designer ainda é percebido como uma figura importante nos coletivos criativos informais, justamente por suas habilidades, seu perfil pró-ativos e sua capacidade de liderança. Se não no sentido de centralizar as questões em função de suas habilidades profissionais, mas para que possa integrar-se ao meio e difundí-las para a rede, como uma contribuição específica de sua participação no contexto em questão. Isto faz com que haja a distribuição do conhecimento, a horizontalidade e o convívio harmônico entre os participantes, onde o bem estar e desenvolvimento coletivo é o aspecto mais importante a ser difundido.

No que diz respeito às questões de inserção, foi possível perceber que tanto a motivação inicial, quanto à permanência dos profissionais neste meio estão relacionadas às interações que se desenvolvem no meio, caso o espaço não oportunize as trocas entre os participantes, não existe a permanência e o espaço torna-se inexistente e/ou não se sustenta. Nesse sentido, apreende-se que uma questão importante é o fato dos espaços colaborativos informais configurarem-se como espaços acolhedores, cujo contato proporciona a abertura para que novos participantes se aproximem e façam parte. O senso de acolhimento faz com que a rede seja fortalecida e, assim, se desenvolva.

Ainda sobre as relações, deve-se ressaltar o fato de que as relações acontecem porque existe uma confiança mútua dentro dos ambientes dos coletivos criativos informais. Isso aumenta o desenvolvimento, de acordo com Lomnitz e Sheinbaum (2004), dos projetos que surgem nestes contextos, fazendo com que participem aqueles que se sentem confortáveis em fazê-lo. Isso é ratificado a partir do momento que percebe-se que a comunicação tende a ser totalmente aberta, oportunizando que todos tomem conhecimento dos acontecimentos, processos e desenvolvimentos do espaço. A cultura é a de que para que o espaço funcione e os projetos prosperem, todos devem saber de tudo: da gestão e dos projetos, até das pessoas que ali estão inseridas;

Em função do contexto explicitado ao longo desta pesquisa, é possível perceber que a presença da abordagem metodológica do metaprojeto, compreendendo-a como responsável por qualificar a atividade dos criativos nos coletivos criativos informais. Assim, a prática estratégica torna-se mais consciente e reflexiva, permitindo maior geração de benefícios, ou seja, que os resultados alcançados impactem o público-alvo de maneira mais eficaz. São as possibilidades de experimentação e autoconhecimento geradas pelo ambiente de um ambiente colaborativo informal que assemelham-se com a proposta do metaprojeto. Como foi possível evidenciar na Casa Liberdade, as novas possibilidades de projeção que o metaprojeto proporciona através da experimentação mencionada, permitiram o surgimento de novos projetos, novas casas colaborativas, novos negócios que perduram até hoje, para além do espaço interno onde surgiram. Os conceitos e o modelo cultural permanece em outros coletivos criativos informais e em outros projetos, fazendo com que o metaprojeto seja disseminado, aumentando exponencialmente as possibilidades de projeção.

Com efeito, o designer enfrenta a prática estratégica, levando em consideração o envolvimento de todos os diversos atores afetados no processo; com o fortalecimento dos laços, desenvolve relações que fortalecem a rede e expandem o ambiente interno da Casa para o externo - comunicando-se com outros ecossistemas e distribuindo os conceitos, modelos, projetos, casas colaborativas para o meio externo. A prática estratégica leva em consideração a ação projetual, abrangendo as múltiplas dimensões do agir/atuar projetual.

A informalidade dos espaços estudados, por sua vez, traz consigo uma nova forma de atuação por parte destes designers: uma vez que altera a forma de se

inserir e se relacionar nos coletivos, altera, por consequência, a prática de trabalho dos mesmos. Assim, ao considerar em geral o profissional designer inserido em coletivos informais, observa-se que ao mesmo tempo em que desenvolve relacionamentos mais fracos, do que quando contratado de maneira formal por uma empresa (GRODAL; POWELL, 2007), fortalece os mesmos tornando-os também laços fortes e gerando uma relação de confiança, que firma-se para além das relações de trabalho. Estas relações são a vantagem de uma atuação em meios informais, uma vez que é através delas que se dá início a novas iniciativas projetuais. Além disso, estas conexões fracas, inicialmente, trazem consigo uma vantagem fundamental: como não existe contrato ou vínculo formal para com o coletivo, existe uma maior liberdade sua ação. Essa liberdade favorece e aumenta as possibilidades do desenvolvimento de outras conexões e, assim, aporta novas contribuições para o contexto em questão. A informalidade da atuação do designer estratégico nestes coletivos, portanto, aumenta as possibilidades de interação, à medida que ele pode envolver-se em mais projetos específicos. A falta de vínculo profissional não só faz com que exista um relacionamento livre e aberto, mas também que motivações diversas sejam levadas em consideração para inserção em um contexto coletivo. O designer insere-se por motivações que são, ao mesmo tempo, pessoais, profissionais e sociais.

Ainda acerca das características e do ambiente proporcionado através da informalidade, alguns pontos são importantes de serem destacados; dentre eles, os limites de modelo. É importante perceber que houve três momentos de trocas de modelos dentro do ecossistema que foi a Casa Liberdade, sobretudo e primeiramente no que diz respeito à figura jurídica. Por mais informal que seja um ambiente e uma iniciativa, há de se perceber que alguém estará responsável por aquele ambiente, ainda que todas as responsabilidades sejam compartilhadas, nem todos os nomes estarão em contratos de utilização/aluguel/compra, entre outros. Por isso, mesmo que em um grau muito pequeno, houve certa formalidade no processo, isso não prejudicou a cultura e o que o ambiente foi capaz de gerar, mas impôs algumas barreiras no que diz respeito à trocas de modelos e novas participações, sobretudo quando os fiadores atuais decidiam por retirar seus nomes dos contratos. Isso demonstra que é importante pensar a figura jurídica que será responsável pelo espaço, ainda que os demais aspectos sejam informais. A responsabilidade compartilhada funciona apenas quando a cultura é instaurada antes da iniciativa

surgir e não o contrário, como foi o caso das iniciativas de São Paulo e Rio de Janeiro que tiveram uma dificuldade maior para estabelecer suas casas colaborativas, diferente da Casa Liberdade que surgiu depois de um grupo de pessoas ter absorvido o modelo desejado. Além disso, no que diz respeito aos processos, há de se perceber também que existiram limites que dificultaram a sustentação da casa, pois os modelos extremamente abertos têm mais facilidade de perderem seu foco, caso os envolvidos não estejam cientes de como um modelo aberto funciona. É preciso observar, neste caso, que o modelo aberto e informal é extremamente benéfico e traz muitas vantagens, desde que exista maturidade para compreendê-lo e colocá-lo em prática. Isso foi atribuído em algumas entrevistas como o motivo para o fechamento da Casa em 2015: a falta de maturidade para entender o que significa uma casa colaborativa que tenha um caráter informal, seja aberta à participações espontâneas, mas que inevitavelmente, precisa de fluxo de caixa para mantê-la em funcionamento. Os limites tanto de modelo quanto de processo são muito práticos: responsabilidade para com a manutenção e finanças.

Em síntese, no contexto desta pesquisa, a informalidade ao proporcionar um ambiente desprovido de amarras formais de trabalho, possibilita que o designer adote uma postura de inserção mais pró-ativa. Com efeito, a prática estratégica nestes ambientes acontece em função da inserção e das relações que ocorrem e que são determinadas, por sua vez, pelo cunho informal e pelo envolvimento com atores de áreas distintas. Isso traz uma maior liberdade de ação e de resolução de problemas e maiores possibilidades de interação entre os envolvidos. É esta mesma falta de vínculos formais que aumenta exponencialmente as possibilidades de ação, o que faz com que o profissional se mantenha ligado aos ambientes estudados.

Finalmente, a informalidade é percebida como um exponencial. Ou seja, ela aumenta a medida em que é compreendida como uma escolha; que, por sua vez, aumenta também as possibilidades de novas conexões, projetos e empreendimentos. Outro ponto importante verificado é o de que a informalidade aumenta quando existe uma exploração e enunciação da cultura informal, pois é consequência de um modelo que desprende-se dos modelos tradicionais de organizações formais. Isso acontece em função das características do espaço, os modelos tradicionais de organizações formais são abandonadas em prol de um espaço aberto e horizontal, que firma-se através das relações desenvolvidas no âmbito colaborativo, caminho que leva às mudanças percebidas e apresentadas ao

longo desta pesquisa. Assim, percebe-se que a informalidade se apresenta através de um processo de destruição criativa, oportunizando uma inovação organizacional, que derruba e despreza o estado formal e permite em seu modelo que todos sejam iguais, em termos de hierarquia (que não existe no campo informal), porém diferentes em termos de experiências, habilidades, formações, vivências, possibilitando o trabalho e a convivência horizontal e harmônica, disseminando os aprendizados derivados das relações, alimentando e favorecendo o diálogo entre os mais diversos envolvidos, com as suas mais diversas particularidades.

Outro aspecto importante observado através deste estudo é o fato de que a informalidade instaurada na Casa promove o caos criativo, dentro de um espaço que dá importância para as possibilidades, para as interações e para a liberdade na ação, fazendo com que se desconstrua algo, para que daí surjam novos projetos. Esta destruição e desconstrução influencia a ação do designer, uma vez que o caos derivado destas, proporciona o surgimento de inúmeras possibilidades de projetos e resoluções, fazendo com que os insumos para desenvolvimento projetual sejam levados em consideração e aproveitados e/ou descartados, conforme necessário. O ato criativo acontece através da desorganização para a, posterior, organização; da destruição para a, posterior, construção, chegando à resultados que, no contexto desta pesquisa, tratam-se de novos projetos, empreendimentos e casas colaborativas germinando e disseminando a cultura informal em outros meios colaborativos.

Isto posto, a informalidade demonstra suas vantagens, a partir das novas possibilidades que gera. Como apresentado anteriormente, mesmo depois de seu espaço físico deixar de existir, foi possível perceber que a Liberdade da Casa continua existindo, através dos estilhaços criativos arremessados para o meio externo, expandindo-se para o meio externo, para outros ecossistemas, e dando origem a novas conexões, projetos empreendimentos e casas colaborativas que carregam a cultura colaborativa e informal para além de um espaço físico interno. Assim, percebe-se que, por mais que as iniciativas cheguem ao encerramento de ciclo de vida, tal qual um ecossistema, se o espaço é suporte, a cultura continua para além dele, onde quer que existam resquícios do modelo instaurado durante o seu tempo de funcionamento.

As oportunidades de ação geradas pelo ambiente informal caracterizam-se como novas formas de pensar a indústria criativa, desprendendo-se de processos

formais e receitas pré-prontas e favorecendo a criatividade e os ciclos de invenção e reinvenção dos profissionais. O caráter de distribuição de competências favorece o surgimento de novas iniciativas, uma vez que o processo deixa de necessitar de profissionais específicos e passa a solicitar capacidades, tendo possibilidades de encontrar nos profissionais muito mais facilmente determinado aspecto necessário ao desenvolvimento de cada projeto. Os novos negócios que surgem em função dos profissionais que se inserem nestes ambientes também são percebidos como oportunidades, pois geram novos empreendimentos para a sociedade, por vezes com um cunho social e, portanto, solucionando problemas coletivos e/ou de grupos mais necessitados ou, propriamente, gerando fluxo na economia local e gerando desenvolvimento para determinada região.

Finalmente, e com base na pesquisa desenvolvida, é possível compreender um coletivo criativo informal como um espaço aberto à interações interpessoais e, por consequência, profissionais, que oportuniza o fortalecimento de relações em função de seu caráter horizontal, permitindo a aproximação de quaisquer interessados. É caracterizado como um ambiente de livre interação, cuja participação é espontânea. Da mesma maneira, trata-se de um ambiente coletivo, que oportuniza e gera altos fluxos de criatividade, de colaboração e a troca de experiências, gerando aprendizado e desenvolvimento de projetos de maneira mais consciente e, principalmente, com liberdade criativa. Tem como principal característica o fato de ser um ambiente que favorece a inserção de seres colaborativos, cuja postura configura-se como um ator que relaciona-se o ambiente em sua totalidade – físico e cultural. Esta característica do espaço informal e dos envolvidos, permite o fortalecimento das relações, através do convívio social e também em função do comportamento percebido de transferência de competências, em que é possível perceber que não há domínio isolado de determinada área, existe uma distribuição generosa em termos de competências e capacidades profissionais.



## REFERÊNCIAS

- ANGELINI, R. **Ecosistemas e modelagem ecológica**. Pompêo, M. L. M. (Ed.) Perspectivas na Limnologia do Brasil.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ARANDA, M. H. **A importância da criatividade no Processo de Inovação (PI)**. 2009. 168 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.
- BARONSA, M.; OLIVEIRA, M.; QUINTANEIRO, T. **Um toque de clássicos - Marx, Durkheim e Weber**. Belo Horizonte, Editora da UFMG, 2003.
- BELEI, R., MATSUMOTO, P., NASCIMENTO, E., PASCHOAL, S. **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. Cadernos de Educação. FaE/PPGE/UFPel. Pelotas: 2008. p. 187-199
- BICKNELL, J. MQQUISTON, L. **Design For Need. The Social Contribution of Design**. An anthology of papers presented to the Symposium at the Royal College of art, London, April 1976. [S.l.]: ICSID, 1977.
- BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios**. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.
- BRITO, R. F., ULBRICHT V. R. **Reflexões sobre o conceito de criatividade: sua relação com a biologia do conhecer**. In: Ciências & Cognição 2009; Vol 14 (3): 204-213 <<http://www.cienciasecognicao.org>> CABALLERO, F. **Empreendimentos culturais e ecossistemas criativos**. Núcleo de Multimídia e Internet. Universidade de Brasília, 2003.
- CEOs for Cities | Want to change the world? Start with your city**. Disponível em: <<http://ceosforcities.org/>> Acesso em: 03/06/2015.
- DE MORAES, D. Conceito. In: DE MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blücher, 2010.
- CATMULL, E. **CRIATIVIDADE S.A.: Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração**. / Ed Catmull; tradução Nivaldo Montingelli Jr.- 1. ed. - Rio de Janeiro: Rocco Digital, 2014.
- COLOSSI, L. **Características de Ambientes Organizacionais Orientados ao Comportamento Criativo**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

COSTA, F. L. **GLOBALIZAÇÃO, DIVERSIDADE E “NOVAS” CLASSES CRIATIVAS EM LISBOA: Economia etnocultural e a emergência de um sistema de produção etnocultural** in SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS, n.º 67, 2011, pp. 85-106.

DEL GAUDIO, C. **Design participativo e inovação social: a influência dos fatores contextuais**. Rio de Janeiro, 2014. 342p. Tese de Doutorado - Departamento de Arts & Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

DESERTI, A. **Intorno al Progetto: appunti di merceologia contemporânea**. IN CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org). Design & Inovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

DE MUL, J. **Redesigning design**. In: VAN ABEL, B. et al. (org.). Open Design Now: Why Design Cannot Remain Exclusive. Amsterdam: BIS publishers, 2011. Disponível em: [opendesignnow.org/index.php/article/redesigning-design-jos-de-mul](http://opendesignnow.org/index.php/article/redesigning-design-jos-de-mul)

**DESIS NETWORK. DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION AND SUSTAINABILITY**. Disponível em: <[www.desis-network.org](http://www.desis-network.org)> Acesso em: 19 de maio de 2015.

DEZEUZE, A. **The Art of Participation: 1950 to Now**. Art Monthly. no. 325, March 2009, pp. 24-25.

**Estaleiro Liberdade. Nós.vc**. Disponível em: <[www.nos.vc/pt/pages/estaleiroliberdade](http://www.nos.vc/pt/pages/estaleiroliberdade)> Acesso em: 27/12/2015.

**Estaleiro Liberdade. Portal**. Disponível em: <<http://estaleiroliberdade.com.br/>> Acesso em: 27/12/2015.

**FAB LAB BRASIL NETWORK**. Disponível em: <[www.fablabbrasil.org/a-rede-fab-lab](http://www.fablabbrasil.org/a-rede-fab-lab)> Acesso em: 19 de maio de 2015.

FRANZATO, C. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. Redige: Revista de design, inovação e gestão estratégica, v.2, n.1, 2011.

FRANZATO, C.; BENTZ, I. BORBA, G.; FREIRE, K.; PARODE, F. RODA, R. **Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social**. Porto Alegre: Editora Kazua, 2015.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

\_\_\_\_\_. **Metadesign: Letting the future design**. 5º International Forum of Design as a Process - Advanced Design Cultures. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- GRODAL, S.; POWELL, W. **Networks of Innovators** *in* THE OXFORD handbook of innovation. New York: Oxford, 2007. 656 p.
- GURGEL, F. **CRIATIVIDADE & INOVAÇÃO: Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação.** [Rio de Janeiro]. 2006, 193 p. COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V.; CORRÊA, S. J. **Compreendendo a colaboração em design de produto.** Diseño en Palermo. Encuentro Latino-Americano de Diseño, ISSN 1850-2032, 2008.
- HWANG, V. **The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley.** California: Regenwald, 2012.
- HUESMANN, C., LAMERS, M., MOELLENKAMP, S., PAHL-WOSTI, C, POHL, W., ROTTER, S., SPEIL, K. 2010. **Informal participatory platforms for adaptive management. insights into niche-finding, collaborative design and outcomes from a participatory process in the rhine basin.** Ecology and Society 15(4): 41. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art41/>
- JACQUES, P. **Apologia da deriva, escritos situacionistas sobre a cidade.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2003.
- KRIPPENDORFF, K. **Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural.** Estudos em Design, Rio de Janeiro, v.8, n.3, p.87-88, se.-dez. 2000.
- \_\_\_\_\_. **The semantic turn. A new foundation for design.** Boca-Raton: Taylor & Francis, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOMNITZ, L. SHEINBAUM, D. **Trust, social networks and the informal economy: a comparative analysis.** Review of sociology. Vol. 10. 2004.
- Lomnitz, L. (1988). **Informal Exchange Networks in Formal Systems: A Theoretical Model.** American Anthropologist, 90: 42–55. doi: 10.1525/aa.1988.90.1.02a00030
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1986.
- MARCONDES, Sa. **Brasil, amor à primeira vista!: viagem ambiental no Brasil do Século XVI ao XXI.** São Paulo: Editora Peirópolis, 2005.
- MANZINI, E. **Desis Forum/Showcase.** In: 11º P&D Design, 2014. Gramado.

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

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada.** (In) Maria Cristina Marquezine, Maria Amélia Almeida, Sadao Omote (orgs.). Colóquio sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel, 2003. p 11-25.

MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGS, P. **A história do design gráfico.** 1ª ed. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

MERONI, A. **Creative Communities. People inventing sustainable ways of living.** Edizioni POLI.design, 2007.

\_\_\_\_\_. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundatons of a recent discipline.** Strategic Design Reserach Journal. [S.l.]. v. 1, n. 1, Dec 1, p. 31-38, São Paulo, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Strategic design to take care of the territory. Networking creative communities to link people and places in scenario of susustainable development.**In P&D Design Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design 8., São Paulo, 2008. Anais... São Paulo, 2008b. p.31-38.

MELUCCI, A. **Collective action as a social construction.** XII World Congress of Sociology, Madrid: 1990.

\_\_\_\_\_. **Um objetivo para os movimentos sociais?** Sixth Colloquium of EGOS. Centro de Estudos CISL: Florença, 1983.

MORAES, G.; MARIOTTO, F.; ZANNI, P. **Para que servem os Estudos de Caso Único?** EnANPAD. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ. 2011.

MOZOTA, B. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Filipe Campelo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NETO, E.; PALACIOS, M. **Vitalidade urbana em Jane Jacobs.** Urbi centros #3. Morte e vida dos centros urbanos. Salvador, 2012.

NONAMA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as grandes empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, A. **Observação e entrevista em pesquisa qualitativa.** Revista FACEVV. n. 4, p. 22-27. Vilha Velha, 2010.

**OPEN LIVING LABS.** Disponível em: <[www.openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu)> Acesso em: 19 de maio de 2015.

PAVITT, K. **Building the innovative organization.** in TIDD, J.; PAVITT, K., BESSANT, J. Managing Innovation. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PAROLIN, S. R. H. **A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. 10 (1), pp. 9-26. jn/mar 2003.

**POA VIVE: Casa Liberdade.** Direção: Felipe Rech e Lívia Pasqual. Produção: André Volkmer, Diego Ferrer, Felipe Rech, Luiza Müller. Vídeo, 04'34". Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=pvh4jOVJJpE](http://www.youtube.com/watch?v=pvh4jOVJJpE)> Acesso em outubro de 2015.

**Quê ônibus passa aqui? SHOT THE SHIT.** Disponível em <[www.shoottheshit.cc/Que-Onibus-Passa-Aqui](http://www.shoottheshit.cc/Que-Onibus-Passa-Aqui)>. Acesso em: 04/03/2015.

RIBEIRO, M. As. **As ciências ecológicas.** Disponível em Portal Ecologizar: <[http://www.ecologizar.com.br/docs/01\\_As\\_ciencias\\_ecologicas.pdf](http://www.ecologizar.com.br/docs/01_As_ciencias_ecologicas.pdf)>. Acesso em: 28/01/2015.

R/GA Digital Agency. **Creativity for the Connected Age** Disponível em: <<http://futurevision.rga.com/magazines/creativity-for-the-connected-age/>>. Acesso em: 27/01/2015.

SEVERINO, A. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVA, C. E. S., ULBRICHT V. R., NETO M. F. **A importância da criatividade no contexto emergente do desenvolvimento de produtos.** In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 1, pp. 01-07, Niterói – Rio de Janeiro, setembro de 1998.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial.** Coimbra: Armênio Amado, 1981.

SCALETSKY, C.; PARODE, F. **Imagem e pesquisa blue sky no design.** XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. XII Congreso SIGraDi Cuba, 2008.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995

TAN, L. **The different roles of the designer and their value: Researcher, Strategist and Facilitator** in Demonstrating the value of design (thinking). Between: 2010.

TANSLEY, A. G. **The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms.** Ecology, vol. 16, no. 3, 1935, p. 284-307. Disponível em: <<http://karljaspers.org/files/tansley.pdf>>. Acesso em: 21/02/2015.

TARANI, P. **Emergent creative ecosystems: key elements for urban renewal strategies.** In Yigitcanlar T., Fachinelli A-Ch. (eds) 4th Knowledge Cities World Summit Proceedings. Bento Gonçalves, Brazil 26-27 October 2011. p.p. 363 -370.

TOWNSEND, C. R; BEGON, M; HARPER, J. L. **Fundamentos em Ecologia. 2 edição.** Porto Alegre RS. Artmed. 2006. 592p.

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

VON HIPPEL, E. 2. **Development of products by lead users.** VON HIPPEL, E. Democratizing Innovation. Cambridge: The MIT Press, 2005. p. 1931. Disponível em: <http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm>

VERGANTI, R. **Design-drive innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean.** Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.

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

YIN, R. K. **Applications of case study research.**2nd.ed. London: Sage, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este instrumento servirá para compreender como o designer, atua, insere-se e se relaciona, enquanto parte de um coletivo criativo informal, contexto colaborativo cuja intenção é a geração de inovação no desenvolvimento de projetos e é parte de minha dissertação de mestrado, cujo objetivo é o analisar a atuação do designer estratégico nos coletivos criativos informais, buscando compreender quanto desta atuação contribui para a geração de inovação.

A entrevista que segue, está dividida em três blocos de perguntas acerca dos temas de atuação, inserção e relações do profissional de design. Desta forma, o primeiro bloco, que visa questionar sobre a atuação do designer, pretende compreender de que maneira o profissional atua nos coletivos criativos informais e quais competências profissionais do design utiliza, tentando confrontar as formas de atuação dentro e fora de um coletivo. O segundo, que visa questionamentos sobre as relações entre os designers e os demais envolvidos nos coletivos criativos informais, tem como propósito compreender como acontecem as trocas (de conhecimento, experiências, pessoais etc.) entre os profissionais. E o terceiro visa questionar sobre a inserção do designer nos coletivos, a fim de compreender como e porque o designer insere-se nestes ambientes e quais são as suas motivações para participação em contextos informais.

1. Dados pessoais (idade, formação acadêmica, tempo de atuação, contexto de atuação)
2. Com base no contexto desta pesquisa, explicado no início desta conversa, comente um pouco sobre a sua atuação como profissional.
3. Especificamente no coletivo criativo, comente sobre a sua atuação profissional.
4. Como se deu a aproximação com este coletivo? Quais fatores motivaram sua participação?
5. Comente os seus interesses em colaborar com este coletivo (se é em função do contexto, das pessoas, dos projetos, dos possíveis resultados).
6. Partindo do pressuposto que a interação trata-se da troca (seja de conhecimento, de experiências etc.) entre dois ou mais indivíduos e

constituem as relações (laços contínuos, neste caso, de trabalho), comente acontece a interação entre as pessoas envolvidas neste coletivo? Como são as relações?

7. Durante a aproximação com o coletivo, existe algum tipo de vínculo entre os colaboradores envolvidos?
8. Como nasceram os primeiros projetos desenvolvidos no coletivo?
9. De que maneira foi escolhida a equipe que trabalhou nestes projetos? Que tipo de profissionais estavam envolvidos?
10. O desenvolvimento destes projetos e a escolha da equipe foi espontânea, gerenciada pela própria equipe ou por gestores da casa?
11. Existem projetos independentes dos gestores da casa?
12. Em sua opinião, quais as implicações de ações desenvolvidas nestes ambientes colaborativos?
13. Faça uma breve avaliação sobre os resultados de projetos e ações desenvolvidas nestes ambientes colaborativos.
14. Em sua opinião, como é a atuação do designer nos coletivos criativos informais?
15. Existe uma postura de liderança em sua atuação/participação dentro do contexto da Casa Liberdade, que o posicione no centro das relações, como um mediador ou facilitador?



## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE COLETA DE DOCUMENTOS**

### **DADOS SOBRE O DOCUMENTO**

1. Tipo de documento:
2. Fonte:
3. Contexto em que foi produzido:
4. Autor:
5. Propósito do documento:
6. Destaque para pontos importantes para a pesquisa (descrever e anexar fonte original à dissertação):

## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da pesquisa: ECOSISTEMAS CRIATIVOS: relações colaborativas e ação projetual nos coletivos criativos informais**

### **Termo de consentimento livre e esclarecido**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre a atuação do designer em ecossistemas criativos, conduzido pela mestrandia Taline Velasques, orientada pelo Prof. Dr. Carlo Franzato, professor e pesquisador da Unisinos, Porto Alegre, RS) e co-orientada pela Dra. Chiara Del Galdio. Esta pesquisa, utiliza-se de um método que desdobra-se em três procedimentos metodológicos: entrevistas em profundidade, observação não participante e coleta documental. Para as duas primeiras técnicas, que requerem contato com o ambiente e com os envolvidos neste, é necessária a gravação de vídeo para posterior transcrição, análise e investigação.

Sua participação será importante, pois auxiliará a compreender um pouco mais sobre o cotidiano dos coletivos criativos informais (o mesmo que ecossistemas criativos) e também questões mais específicas ligadas a atuação profissional do designer, como a as motivações para inserção neste contexto e os desdobramentos de relacionamentos que acontecem em função deste ecossistema.

É importante ressaltar que as informações que obtivermos durante este período de coleta de dados serão confidenciais. Desta forma, seu nome e o dos demais participantes não serão revelados, sendo substituídos por nomes fictícios em qualquer apresentação ou publicação baseada neste estudo. Além do caráter confidencial, sua participação é voluntária, assim sendo, você pode recusar-se a participar ou retirar-se a qualquer momento, sem implicações e/ou penalidades. É permitido que você faça questionamentos sobre quaisquer eventuais dúvidas que possa ter. Você também tem o direito de revisar as gravações que serão realizadas, sendo possível a solicitação de exclusão parcial ou total dos dados obtidos.

Para mais esclarecimentos, você pode entrar em contato comigo através dos contatos: 53 84466693 e talinesv@gmail.com.

Este documento foi repassado a você e ficará em seu poder.

De antemão, agradeço por sua colaboração em minha pesquisa.

Taline Velasques

Mestranda em Design Estratégico

Programa de Pós-Graduação em Design

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR**

EU, \_\_\_\_\_, CONCORDO EM PARTICIPAR DO PROJETO ACIMA DESCRITO.

ASSINATURA DO PARTICIPANTE:

---

LOCAL: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
2015