

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

MANUELA FONSECA ANDRADE

**CRIAÇÃO E ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES EM PROJETOS
COLABORATIVOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O VILA FLORES**

Porto Alegre

2017

MANUELA FONSECA ANDRADE

**CRIAÇÃO E ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES EM PROJETOS
COLABORATIVOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O VILA FLORES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Vera Regina Schmitz

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado, de autoria de Manuela Fonseca Andrade, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 22 de dezembro de 2017.

Assinatura:

Prof. Dra.

MANUELA FONSECA ANDRADE

**CRIAÇÃO E ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES EM PROJETOS
COLABORATIVOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O VILA FLORES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul para
obtenção do título de Bacharela em Relações
Públicas.

Conceito Final:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Vera Regina Schmitz

Orientadora

Prof. Dra. Karla Muller – UFRGS

Examinadora

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS

Examinador

AGRADECIMENTOS

Fechar este ciclo em uma universidade pública, de qualidade e gratuita é mais que orgulho, é um privilégio. Sou grata à oportunidade que tive e por todos os encontros que esses anos me proporcionaram. Saio muito diferente do que entrei e devo isso às pessoas que encontrei. Aos amigos que cativei e aos professores que cruzaram no meu caminho, muito obrigada!

Dedico este trabalho aos meus pais, por sempre colocarem a educação em primeiro lugar, me incentivarem a seguir atrás do que eu acredito e me apoiarem em todas as minhas decisões. A minha Família, essa conquista é de todos *nós*!

Esse trabalho não foi construído apenas por mim, mas por cada um que esteve ao meu lado e me ajudou a seguir adiante. Gratidão a vocês:

Pai, mais uma vez provaste ser o melhor que eu poderia ter. Por todo o suporte, carinho e por nunca me deixar desistir.

Mãe, obrigada por sempre me ensinar o quanto eu posso, espero mais uma vez ser teu orgulho.

Caio, meu maninho, talvez tu ainda não entendas, mas teus abraços e tua compreensão foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Vó, pelos colinhos e a calma que só tu me trouxeste quando eu mais precisei.

Mari, parceria do início ao fim, posso dizer que o TCC nos uniu e serei eternamente grata por todos os nossos momentos de cumplicidade, apoio e risadas.

Manoela, companheira durante todos esses anos, agradeço pelo incentivo, apoio e ajuda sempre que necessário. Nunca esquecerei o que fizeste por mim.

Fernanda, por proporcionar as ferramentas necessárias para essa pesquisa e ser essa amiga incrível.

Aos meus colegas de trabalho pela compreensão nos momentos de ausências, pelo apoio e pelas doses de alegria diárias.

Ao Vila Flores por todo o carinho e atenção que fui recebida.

Por ultimo e mais importante, à minha orientadora Vera Regina Schmitz, peça fundamental na elaboração dessa monografia. Pelos conselhos, por ser tão disponível e carinhosa, sempre me incentivando a prosseguir. Tu fostes minha melhor escolha.

Acredito muito em energia e com certeza a de vocês me ajudou a chegar aqui. Muito obrigada!

RESUMO

Este estudo tem como tema a criação e o engajamento de comunidades em projetos colaborativos. O objetivo geral é analisar e compreender as motivações e as estratégias de relacionamento utilizadas no engajamento e na construção do sentimento de pertencimento e formação de comunidade dos atores envolvidos em Projetos Colaborativos. A pesquisa é de abordagem exploratória, quantitativa-qualitativa, e tem como métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Contemplou, para coleta de dados, as técnicas de análise documental, entrevista e aplicação de questionários. Para a análise foi utilizada a análise interpretativa. Através da pesquisa bibliográfica são apresentados os conceitos de vínculos sociais, redes de interação e relacionamento, sentimento de pertença, os processos de interação e a comunicação sob uma perspectiva humana e social, para compreender a comunicação em projetos colaborativos. O estudo de caso teve como objeto o projeto colaborativo Vila Flores. Constatou-se, por fim, que as estratégias utilizadas para o engajamento dos atores são a construção de momentos de interação como eventos, celebrações e reuniões mensais e as motivações estão relacionadas à conexão com outras iniciativas e outros atores que tenham valores semelhantes, buscando a formação de uma comunidade. Ademais, foi possível compreender que a comunicação é peça fundamental para os processos colaborativos e no sentimento de pertença, garantindo assim a manutenção de uma gestão colaborativa.

Palavras-chave: projetos colaborativos, engajamento de comunidades, comunicação social, comunicação organizacional, Vila Flores.

ABSTRACT

This study has as the main theme the creation and the engagement of communities in collaborative projects. The main objective is to analyze and understand the relationship motivations and strategies used in the engagement and in the construction of the belongingness sentiment and also the formation of community with the actors involved in collaborative projects. The research uses an exploratory approach, quantitative-qualitative, and has, as methodology, bibliographic research and a case study. It also comprehended, for the data collection, documental analysis techniques, interviews and questionnaires. For the analysis, it was used the interpretative analysis. Through bibliographic research, it was presented the concepts of social bonds, interaction and relationship networks and the communication under human and social perspectives. The case study had, as the main object, the collaborative project Vila Flores. In the end, it was determined that the strategies used for the engagement of the actors are the building of interaction moments, such as events, celebrations and monthly meetings, and the motivation is related to the connection to other programs and other actors that have similar values, aiming the formation of a community. Moreover, it was possible to understand that the communication is the fundamental piece to the collaborative processes and to the belongingness sentiment, insuring the maintenance of a collaborative management.

Keywords: collaborative projects, community engagement, social communication, organizational communication, Vila Flores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Projeto original em aquarela, por José Lutzenberger	41
Figura 2 – Render do projeto de revitalização da Vila Flores	42
Figura 3 – Condições do complexo em 2011	43
Figura 4 – Condições do complexo após reformas emergenciais	43
Figura 5 – Primeiras atividades	44
Figura 6 – Arraial Vila Flores 2017	49
Figura 7 – Projeto Simultaneidade	49
Figura 8 – Projeto Simultaneidade	50
Figura 9 – Organograma Vila Flores 2017	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Razões para escolher o Vila Flores para sede do negócio	64
Gráfico 2 – Gestão colaborativa no Vila Flores	64
Gráfico 3 – Engajamento para trabalhar colaborativamente	66
Gráfico 4 – Importância da comunicação para a gestão colaborativa	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A ERA DA COLABORAÇÃO	14
2.1 A Economia Colaborativa e seus novos paradigmas	14
2.2 O processo identitário e os vínculos sociais	17
2.3 Tribos modernas: Novas formas de organização	22
3 O RELACIONAMENTO E A COMUNICAÇÃO NAS EXPERIÊNCIAS COLABORATIVAS	27
3.1 A comunicação no processo de colaboração	27
3.2 A comunicação organizacional como fator de colaboração e engajamento	30
3.3 Interação	34
4 ESTUDO DE CASO – VILA FLORES	37
4.1 Percursos metodológicos da pesquisa	37
4.2 Histórico e características do Vila Flores	40
4.2.1 Vila Flores – um projeto de colaboração	50
4.3 Vila Flores – O olhar de quem faz a gestão.....	53
4.3.1 Formação de Comunidades.....	54
4.3.2 Engajamento para colaboração	55
4.3.3 Comunicação e Relacionamento	60
4.4 Vila Flores – O olhar dos residentes	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	76

INTRODUÇÃO

A colaboração nasceu nos primórdios da humanidade. A necessidade de pertencer a algo ou a algum grupo sempre esteve presente no cerne da sociedade. Entretanto, com o passar do tempo, o individualismo ganhou protagonismo entre as relações. O avanço das tecnologias e da internet e a popularização das redes sociais facilitaram a formação de espaços colaborativos com maior intensidade. Essas novas possibilidades de conexões, encontros e acesso à informação resgataram a necessidade de pertencimento e o espírito de comunidade adormecido em nós.

A colaboração envolve estas novas formas de criação e desenvolvimento de produtos, serviços, projetos ou negócios. Nesse contexto destaca-se a necessidade de ouvir as pessoas, motivá-las e engajá-las. Diante disso, estratégias de relacionamento tornam-se essenciais para que essas iniciativas aconteçam. Assim, nasce a necessidade de mudanças em redes, da formação de uma inteligência coletiva e da contribuição de diferentes óticas e conhecimentos de mundo, capazes de gerar transformações sociais.

A economia colaborativa, o consumo consciente e os projetos colaborativos surgem nesse contexto. Os projetos colaborativos são uma nova maneira de impactar positivamente a nossa sociedade. A partir da coletividade e do engajamento, muitas pessoas estão trabalhando juntas com o objetivo de melhorar as ruas, os bairros e, principalmente, a vida de quem vive nesses espaços. Este trabalho se dá na perspectiva de que pequenas mudanças locais, em grande escala, podem resultar em mudanças mundiais.

A partir deste cenário, nasceu o seguinte problema de pesquisa: Quais são as motivações que levam as pessoas a trabalhar em colaboração e quais estratégias de comunicação e relacionamento os gestores de projetos colaborativos utilizam para engajar estes atores?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar e compreender as motivações e as estratégias de relacionamento utilizadas no engajamento e na construção do sentimento de pertencimento e formação de comunidade dos atores envolvidos no projeto colaborativo Vila Flores. Ainda, como objetivos específicos:

- Identificar projetos colaborativos como um lugar de interação social e de mudança na sociedade.
- Contextualizar as estratégias de comunicação e relacionamento no processo da colaboração e na formação de comunidades.
- Compreender como se dá o relacionamento e a comunicação entre os participantes do

projeto Vila Flores.

- Identificar as motivações para a participação em projetos colaborativos.

Para compreender os objetivos propostos pela pesquisa, será realizado um estudo de caso junto ao projeto colaborativo Vila Flores, que é autointitulado como “uma comunidade formada por artistas e empreendedores criativos localizada em um complexo arquitetônico construído em 1928 pelo arquiteto e engenheiro alemão Joseph Lutzenberger”. (VILA FLORES, 2017).

A motivação para este estudo se deu pelo fato de a autora ter interesse em novas formas de gestão organizacional, por acompanhar as iniciativas da economia colaborativa em Porto Alegre e acreditar na importância de novas alternativas ao modelo econômico atual. Para a autora, além de entender os impactos desse período de ruptura e mudanças de paradigmas, é necessário compreender as motivações que estão por trás dessas transições e das pessoas que protagonizam iniciativas que pretendem gerar mudanças nas comunidades onde estão inseridas.

Por fim, por motivações pessoais e por acreditar que a pesquisa acadêmica deva acompanhar os movimentos e as mudanças do mundo, acredita-se que os campos da Comunicação Social e das Relações Públicas podem contribuir para compreender as estratégias utilizadas para motivar e engajar pessoas, grupos e equipes nesse novo contexto. Assim como, na importância do papel do comunicador para entender as novas formas e ferramentas encontradas para comunicar, relacionar e possibilitar que esses projetos colaborativos ocorram.

Este estudo está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a Introdução. O segundo capítulo abordará conceitos aplicados à economia colaborativa e sua perspectiva cultural, para tanto são trazidos os estudos de autores como Rachel Botsman e Roo Rogers (2011) e Dowbor (2016). No sentido de explicar os caminhos que levaram o indivíduo a estabelecer os padrões de consumo vigentes, serão abordados os conceitos dos autores Lipovetsky e Serroy (2011). A fim de entender o surgimento da colaboração por uma perspectiva mais sociológica, buscando compreender o surgimento do sentimento de pertencimento e de comunidade serão apresentados pensamentos de Gaiger (2016) e Maffesoli (1998).

Na direção de melhor contemplar os processos de colaboração e das novas formas de conexão da sociedade em rede, defendida em Castells (1999), o terceiro capítulo desta monografia, apresentará os estudos de autores como Coleman (2009), Litvin (2017) e Manzini

(2015). Em seguida, serão abordados os processos comunicativos nas experiências colaborativas, compostos por redes de interação e relação, estes conceitos serão aprofundados baseados nas teorias de Braga, (2011), Braga e Calazans (2001) e Chanlat (2015). Além disso, será necessário aprofundar as teorias de comunicação, embasados por conceitos de Wolton (1999, 2011) e da comunicação organizacional, principalmente sob a perspectiva humana e social, para tanto se apoiará na visão de Andrade (1996), Baldissera (2009, 2010), Grunig (2009) e Kunsch (2010).

O quarto capítulo retoma os assuntos abordados e faz uma análise sobre o papel da comunicação nos projetos colaborativos. Além da descrição e histórico do estudo de caso, o Vila Flores, será realizada uma análise com intuito de verificar quais são as motivações que levam as pessoas a trabalhar em colaboração e quais estratégias de comunicação e relacionamento os gestores de projetos colaborativos utilizam para engajar estes atores. Além disso, análises de documentos oficiais da organização apoiarão a pesquisa e o entendimento da organização escolhida. Ademais, será realizada uma entrevista semiestruturada com a proprietária do complexo arquitetônico e gestora cultural do Vila Flores e questionários aplicados com residentes do projeto, como método de análise utilizou-se a técnica interpretativa. Por fim, no quinto e último capítulo, serão apresentadas as inferências e considerações sobre a pesquisa.

2 A ERA DA COLABORAÇÃO

Vivemos em uma época de transição e de mudanças de paradigmas. Gradualmente surgem iniciativas e movimentos de transformação social que buscam alternativas para os modelos econômico, cultural e político atual. Nesse contexto surge a Economia Colaborativa, levantando questões que permeiam tanto este fenômeno econômico como as motivações por trás dos processos de colaboração. Partindo desse princípio e visando entender o surgimento da economia colaborativa, buscam-se, neste capítulo, algumas definições teóricas sobre o tema. Em seguida, propõe-se a compreender a perspectiva da economia como um novo paradigma cultural, da relação do ser humano com as formas de consumir e os caminhos que levaram o indivíduo a estabelecer os padrões de consumo vigentes.

A partir dessa visão, abordam-se os movimentos que levaram o homem moderno ao cerne da colaboração e aos vínculos sociais, passando pelo processo identitário. Para tanto, são trazidos temas como o surgimento de uma chamada desindividualização – o declínio do individualismo na sociedade pós-moderna que, por conseguinte, levaram à busca por alternativas de organização social e formas de trabalho mais colaborativos. Essas relações são importantes não só para que se compreendam as inquietudes dos indivíduos contemporâneos, mas também para identificar que, mesmo em uma sociedade em tempos de crise, viver em comunidade é necessário para gerar transformações relevantes e que, através da cooperação e do trabalho conjunto, dispõe-se de muito mais força e expressão na sociedade contemporânea.

2.1 A Economia Colaborativa e seus novos paradigmas

Nos últimos anos a sociedade surpreendeu-se com o aparecimento de novas iniciativas tendo como base dos seus negócios a colaboração. Criou-se uma cultura de compartilhamento, dando início a uma nova categoria na economia, conhecida como economia colaborativa ou compartilhada. A construção dessa nova categoria econômica busca ser socialmente mais avançada do que o modelo capitalista em que se vive. Segundo Catanni (2009), o capitalismo, na forma como conhecemos hoje, remete a termos como concorrência, exploração, acumulação compulsória e exclusão. Já essa “outra economia” é regida pelos princípios da solidariedade, da sustentabilidade, da inclusão e da emancipação social.

Nesse contexto, os economistas Rachel Botsman e Roo Rogers (2011), no livro *O que é meu é seu: Como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*, investigam as novas formas de relacionamento dos consumidores nesta nova categoria econômica, denominado consumo colaborativo ou consumo por acesso, que consiste na proposta de compartilhar, em vez de adquirir produtos novos.

Todos os dias as pessoas estão usando o consumo colaborativo – compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, doação e troca – redefinido por meio da tecnologia e de comunidades entre pares. O consumo colaborativo permite que as pessoas, além de perceberem os benefícios enormes do acesso a produtos e serviços em detrimento da propriedade, economizem dinheiro, espaço e tempo, façam novos amigos e tornem cidadãos ativos novamente (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p. 14).

Essa nova lógica de compartilhamento, permitida por novos sistemas de tecnologia e redes, fornece grandes benefícios para o mundo, principalmente em relação ao meio ambiente, pois, ao compartilhar serviços e produtos, reduzem-se os impactos negativos e de degradação dos recursos naturais. Nesse contexto, Botsman e Rogers (2011, p. 15) discorrem sobre três sistemas: “os sistemas de serviços de produtos, os mercados de redistribuição e os estilos de vida colaborativos”. Em seguida ainda dizem que “juntos, estes sistemas estão reinventando não apenas o que consumimos, mas como consumimos” (BOTSMAN, ROGERS, 2011, p.15), mudando, assim, a lógica do processo de consumo. Os autores ainda defendem que "o consumo colaborativo não é uma tendência de nicho, nem uma mudança insignificante em reação à crise financeira global de 2008. Trata-se de um movimento cada vez maior, com milhões de pessoas participando em todos os cantos do mundo".

Conforme percebe-se uma mudança de paradigmas e do modo como as pessoas passam a consumir, nota-se que a economia colaborativa surge como uma fuga a um sistema capitalista predatório que por muito tempo deu vazão a grandes empresas, utilizou a lógica da escassez e individualizou as relações. Nesta sociedade do acesso e do compartilhamento, uma nova cultura já está surgindo, a cultura na qual "o que é meu é seu" (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p.14), por meio desse consumo colaborativo pode-se formar redes de afetos locais e pessoais, ou até mesmo se conectar por plataformas online, podendo-se formar grupos, compartilhar, curtir, sugerir e até mesmo avaliar criando interações entre pares.

De maneira simples, as pessoas estão compartilhando novamente com sua comunidade - seja ela um escritório, um bairro, um edifício de apartamentos, uma escola ou uma rede no *Facebook*. Mas o compartilhamento e a colaboração estão acontecendo de maneiras, e em uma escala, que nunca tinha sido possível anteriormente (BOTSMAN, ROGERS, 2011, p.14).

A estreia da economia colaborativa foi marcada por discursos sobre fazer o bem, construir mais relações interpessoais, reduzir impactos ambientais, e proporcionar benefícios econômicos para uma maior gama da população. Somada à percepção dos preços mais baixos quando comparados aos mercados tradicionais, essa narrativa se tornou extremamente tentadora em meio aos desafios econômicos postos pelo cenário de crise a partir de 2008 (SCHOR, 2014).

No contexto da economia colaborativa, além do consumo consciente, surgem os projetos colaborativos. Etimologicamente, a palavra colaboração possui sua origem no latim *collaborare*, que significa trabalhar com alguém em alguma coisa. O prefixo “co” sugere simultaneidade. Estes projetos são uma nova maneira de impactar positivamente a nossa sociedade, e, a partir da coletividade e do engajamento, muitas pessoas estão trabalhando juntas com o objetivo de melhorar as ruas, os bairros e principalmente a vida de quem mora ou circula nesses espaços, sob uma perspectiva de que pequenas mudanças locais, em grande escala, podem resultar em mudanças mundiais. Segundo Magalhães e Queiroz (2014), neste novo modelo a interação é horizontal e as organizações se beneficiam de forma mais positiva e buscam por um indivíduo que,

deixa de ser passivo e passa a ser ativo, construindo uma via dupla. O que é primordial nessa nova forma de negócio é a colaboração, a ligação organizacional, a produção em parceria (MAGALHÃES; QUEIROZ, 2014, p. 2).

O avanço das tecnologias, da internet e a popularização das redes sociais possibilitaram a formação de espaços colaborativos com maior intensidade. Essas novas possibilidades de conexões, encontros e acesso à informação de alguma forma resgataram a necessidade de pertencimento e o espírito de comunidade adormecido em nós.

Além da mudança na maneira como consome-se e transforma-se a economia, envolvendo as novas formas de criação e desenvolvimento de produtos, serviços, projetos, ou negócios, mais do que nunca se acredita que novos paradigmas e a busca por uma sociedade mais humanizada e mais colaborativa vá além da economia, vinculando-se também aos sentimentos, necessidades e valores da população.

A colaboração enquanto conceito, segundo Brna (1998), prevê diferentes percepções, variando conforme o ponto de vista e área envolvida. A definição de Roschelle e Teasley (1995 apud BRNA, 1998), entende que, sob a intenção de solucionar um problema, a colaboração se desenvolve possivelmente por meio da cooperação entre agentes, onde há a construção e concepção de uma atividade sincronizada e partilhada.

Por essa perspectiva, a economia colaborativa exerce um papel de novo paradigma cultural. Segundo Ladislau Dowbor (2016), vive-se um sistema cultural colaborativo que possibilita a democratização do planeta e de conceder às pessoas instrumentos de governança e de resgate do chamado empoderamento. Para o autor, a economia e a cultura estão diretamente ligadas. Por sua definição, considera-se a economia como a “administração de recursos naturais, tempo e trabalho das pessoas, criação, transformação, distribuição”

(DOWBOR, 2016, p. 26) e a cultura “o cultivo das pessoas e o cultivo da vida” (DOWBOR, 2016, p. 26).

Percebe-se que o advento do movimento colaborativo vai além dos aspectos econômicos, buscando encontrar alternativas ao atual estilo de vida e formas para transformação social. Abre-se, então, espaço para o surgimento de “um novo ideal de vida, mais qualitativo, mais estético, ideal e cultural. Não mais viver tendo mais, e sim viver melhor” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 171). Portanto, na busca por maior qualidade de vida e pelo desenvolvimento social,

é preciso cada vez mais direcionar nossa economia para uma economia do conhecimento, investindo nos setores mais criativos, com mais possibilidades de futuro. E recompensar melhor os que, com suas descobertas, contribuem para aprimorar as condições de vida dos homens e das mulheres. Não são o protecionismo e o medo doentio da mudança que vão assegurar o esforço necessário, e sim a liberação dos talentos e das energias em conformidade com nosso alicerce de valores humanistas e solidários (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 197).

Para tanto, torna-se necessário compreender quais as motivações e o que está por trás desse comportamento, quais os valores e a necessidade de pertença que faz com que este movimento ganhe cada vez mais adesão em diversos locais do mundo.

2.2 O processo identitário e os vínculos sociais

Com o advento do capitalismo liberal e do consumo exacerbado durante as últimas décadas, estabeleceu-se uma cultura centralizada no indivíduo, em que “os valores hedonistas, a oferta sempre mais ampla de consumo e de comunicação, e a contracultura convergiram para acarretar a degradação dos enquadramentos coletivos” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 47).

O espírito comunitário ficou adormecido e outros valores passaram a ditar as regras de conduta e de aceitação nas comunidades. Os autores Lipovetsky e Serroy (2011) afirmam que a individualização fez surgir um novo tipo de insegurança, identitária, relacionada à perda de ancoragens comunitárias. Dessa forma, também foi possível perceber que o fácil acesso a novas tecnologias e à comunicação possibilitaram a integração entre os indivíduos de diferentes localidades, entretanto, acabou por afastar aqueles com quem se divide o mesmo espaço físico. Assim, “é esse estado de solidão e de miséria subjetiva que fundamenta, em parte, a escalada consumista, que permite à pessoa oferecer a si mesma pequenas felicidades como compensação pela falta de amor, de laços ou de reconhecimento” (LIPOVESTKY; SERROY, 2011, p. 56).

Aos poucos se percebe que alternativas e pequenas rupturas no modo como se vive começam a surgir e antes mesmo da grande crise mundial de 2008, “a necessidade econômica tornou as pessoas mais abertas a novas formas de ter acesso às coisas de que elas precisam e de como consegui-las” (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p. 16).

Durante esta crise foi possível perceber um despertar coletivo sobre a forma insustentável com que nos relacionamos com o consumo, não só no espectro econômico, mas também no ambiental, acarretando e exigindo também mudanças sob os aspectos político e social. Essa conscientização atingiu uma parte da população mundial e está sendo decisória, pois acaba com a ideia de que os problemas que a sociedade enfrenta se resolverão naturalmente, colocando o cidadão como agente de mudança que, simultaneamente, é influenciado e influenciador deste contexto, ou nas palavras de Edgard Morin (2003, p.23), quando entendemos que “produzimos a sociedade que nos produz”.

A popularização de negócios de economia colaborativa se deve à busca pelo equilíbrio entre o interesse próprio e o bem coletivo: “as pessoas podem participar sem perder sua autonomia nem sua identidade individual” (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p. 59). É natural que as primeiras mudanças sejam discretas e atinjam apenas uma parte da população, envolvendo, em um primeiro momento, as empresas e o consumo. Entretanto, são imprescindíveis, pois, “mudanças de hábito precisam ser fáceis e convenientes para a pessoa média e devem, ao mesmo tempo, criar valor tanto para a empresa quanto para a sociedade” (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p. 63).

Além disso, é de suma importância que a adoção de novos comportamentos seja bem sucedida quando geram recompensas significativas. Nesse sentido, Magalhães e Queiroz (2014) identificam que, na economia colaborativa, o indivíduo produtivo, participativo e colaborativo tende a ser mais valorizado pelas organizações.

Neste contexto, a lógica transcende a economia e passa a ter impacto sobre nosso dia-a-dia, nossos valores e a nossa identidade, passando de um ser individualista para um sujeito com uma identidade fluida, um acordo identitário que deixa de ter o foco no eu para ser centrado no nós. O sociólogo Zygmunt Bauman (2004) discorre sobre a identidade e a define,

Pelo pertencimento de um indivíduo a uma dada comunidade, sob a condição deste indivíduo dotar de características específicas prescritas pela comunidade, dentre as quais hábitos, comportamentos, valores, sentimentos, ações, ideias, preferências, ascendência, fenótipos. Estariam tais indivíduos, portanto, dentro de e para tal comunidade, mutuamente reconhecidos, com a ressalva de que tal sentido de identidade não comportará exatidão plena em todos os casos, significando certa intersecção entre comunidade e indivíduo, cuja concordância maior ou menor definirá o grau de pertencimento do indivíduo à respectiva comunidade, (BAUMAN 2004 apud REIS, 2015, p. 290).

Uma “comunidade” é uma construção sociológica, que de acordo com Weber, (1987, p. 77), representa uma “relação social na medida em que a orientação da ação social, na média ou no tipo-ideal, baseia-se em um sentido de solidariedade: o resultado de ligações emocionais ou tradicionais dos participantes”.

Já a construção da identidade está diretamente ligada com o que se consome e por essa razão atribui-se os valores das “coisas” para si, pois, ao ter acesso a mais coisas e elas, em geral, serem descartáveis, de acordo com Cavadas (2015), cria-se “uma identidade exponencialmente mais fluída, mais flexível, mais compatível consigo”, sendo esta uma das grandes disrupções que a economia compartilhada propõe, pois,

A identidade já foi acreditada como predestinada por Deus, passou a ser centrada no homem — e em seu lugar, cor, credo — e hoje é refletida pelo que temos e aparentamos ser. Com a economia colaborativa, é de se imaginar a maior flexibilidade que essa identidade terá, afinal poderemos englobar no nosso universo uma quantidade muito maior de “coisas” que nos simbolizam. Não somos o que temos, mas o que acessamos (CAVADAS, 2015, online).

Conforme exposto anteriormente, a colaboração está ligada intrinsecamente com os nossos valores e a busca por uma sociedade mais humanizada. O autor Luiz Inácio Germany Gaiger, no livro *A descoberta dos vínculos sociais*, discorre sobre como a crença na autossuficiência individual impede de compreender a via necessária a resolução de crises e o mal-estar civilizatório em que a sociedade está submersa, exigindo um novo ponto de partida. Segundo Gaiger (2016, p.10), “o problema de nossa civilização não é econômico”, mas sim consiste em abandonar o econômico como fonte de resolução de problemas, através de estratégias direcionadas a ampliar a liberdade do capital, em contrapeso à solidariedade. Por essa razão, ressurge “no terreno econômico, a indicar a existência ou a viabilidade de outras lógicas, outros recursos operantes no tecido social” (GAIGER, 2016, p. 90).

O autor defende que a transformação da sociedade e a resolução para as crises estão nos vínculos sociais e por estes firmarem-se

que sistemas de vida não mercantis e experiências alternativas recentes têm adquirido consciência e encontrado sentidos para além de suas realizações imediatas. Elas acionam outro princípio de ação, promotor de laços e impulsor da solidariedade (GAIGER, 2016, p.12).

A colaboração nasceu nos primórdios da humanidade, a necessidade de pertencer a algo ou algum grupo sempre esteve presente no cerne da sociedade, entretanto, com o tempo o individualismo ganhou protagonismo entre as relações.

A exacerbação do individualismo, conjugada ao definhamento das estruturas sociais de suporte no âmbito da religião, do trabalho e das solidariedades tradicionais, parece assim ter-nos deixado em suspenso, sem chão e sem estrela-guia, relutantes e carentes de vínculos (BAJOIT, 2003 apud GAIGER, 2016 p. 88).

O autor Gaiger (2016) relembra os primórdios da humanidade, quando a sociedade se organizava em tribos e cita Karl Polanyi (2000), afirmando que “O selvagem individualista, que procura alimentos ou caça para si mesmo ou para sua família, nunca existiu” (Polanyi, 2000 p.73 apud Gaiger, 2016, p.102). Para estes autores não haveria possibilidade de existência da vida humana sob a lógica individualista, nem reclusa a grupos primários, uma vez que essa forma de organização não garantiria a reprodução: “A família nuclear não sobrevive sem redes maiores de parentesco, a pequena produção agrícola sem a mútua ajuda comunitária (...), os trabalhadores sem suas organizações de classes” (GAIGER, 2016, p.102).

O resgate da valorização dos vínculos sociais e as novas formas de organização social buscam transformar as relações e a sociedade. Os vínculos sociais formam “círculos de interação já não tão estreitos e pessoais, passando a envolver grupos e entidades supraindividuais, dotados de naturezas e de lógicas específicas” (GAIGER, 2016, p.102). Esses vínculos são classificados e divididos em vínculos grupais, societais, interpessoais e individuais e cada um deles possui características próprias que o difere um do outro. Dos vínculos existentes, será destacado a seguir apenas os vínculos grupais, pois são essenciais para a compreensão da necessidade dos mesmos no processo de colaboração e criação de comunidades.

Segundo o autor, os vínculos grupais são formados por identidade e propósitos comuns, criando-se um sentimento de comunidade. Essas iniciativas cumprem uma finalidade para os seus membros e, ao mesmo tempo, se engajam pela coletividade mais ampla em nome de algum interesse pelo qual existem. Diferentemente das sociedades arcaicas, que tinham como lógica social o princípio da dádiva, as sociedades modernas, segundo Gaiger (2016), organizam-se levando em consideração as identidades das pessoas que integram um coletivo. Conforme Caillé (2000, p. 103), dádiva pode ser definida como o “oferecimento aos outros de um bem ou serviço sem garantia de que haverá redistribuição, mas com esperança de que ocorrerá correspondência, situação que pode estabelecer relações de aliança e de amizade”.

Guy Bajoit (2003) afirma que as pessoas se agrupam em uma comunidade de convicções à medida que compartilham crenças, valores e projetos de vida explícitos ou latentes. Entretanto, para que esses laços identitários se mantenham, é necessário que se instaurem práticas, formando-se tradições comunitárias e associativas, e criando organizações de suporte e mobilização. Característica marcante nos vínculos grupais é a sua possibilidade de ir e vir, ou seja, não possui sua configuração permanente. O autor dá como exemplo organizações que possuem vínculos grupais como comunidades virtuais, associações e movimentos humanitários.

Essas organizações, segundo Gaiger (2016), geralmente são iniciativas voltadas a promover o bem, sem busca por retorno financeiro. Em sua maioria, são grupos de ajuda mútua baseados na reciprocidade e abertos a novos membros e a novas formas de engajamento, o que significa que estão em constante movimento. Muitas vezes estes organismos comunitários estão ligados em prol na resolução de um problema em comum, com importância muito maior do que criar vínculos, entretanto “é no próprio vínculo de confiança, entendimento e atendimento que encontra a solução” (GAIGER, 2016, p. 104)

Na economia colaborativa é comum encontrar projetos que são formados por redes de apoio mútuo e cooperação. Esta troca nem sempre busca uma vantagem econômica. É comum encontrar diversas pessoas, grupos, iniciativas e organizações associadas com base em relações como de reciprocidade. No caso de organizações econômicas de cooperação, mantém independência entre si e tem como intenção explícita “realizar em conjunto determinadas atividades econômicas, cujos benefícios se hão de compartilhar equitativamente entre todos os participantes” (RAZETO, 2002, p. 67 apud GAIGER, 2016, p. 105).

Atualmente, tanto os negócios que nasceram com este propósito quanto as empresas que transitam pela economia colaborativa possuem características tradicionais e modernas. São empresas em transição na busca por modelos organizacionais mais híbridos, relações mais colaborativas e condutas mais sustentáveis. Dessa forma se pode dizer que o êxito dessas organizações decorre em função de “elementos identitários cevados em práticas coletivas anteriores, de uma práxis dispondo os indivíduos a colaborar, a sentirem-se parte de uma unidade na qual suas inserções e relações desenvolvem-se em espaços sociais ao longo do tempo” (GAIGER, 2016, p. 105).

A busca por essas relações e modelos de negócios mais colaborativos é construída através de rupturas dos modelos de trabalho advindos da era industrial, em que a única preocupação era a efetividade do trabalho e a produção. Já nesses novos modelos que buscam

ter práticas mais colaborativas, as relações acabam exercendo um papel maior dentro desses ecossistemas. Os vínculos grupais, como empresas de trabalhadores, cooperativas, associações e comunidades baseadas na ajuda mútua e na cooperação, dificilmente têm seus vínculos exclusivamente econômicos. Segundo Gaiger, nem sempre essas atribuições e recompensas estão prescritas formalmente entre os cooperados, nem previstas no estatuto de uma associação quanto aos deveres dos sócios, mas sim incluídas no sistema subjacente de retribuições que nutre o espírito de corpo dessas organizações e desta forma, “afeta relações econômicas de agrupamentos não essencialmente econômicos, como a vizinhança e a comunidade” (GAIGER, 2016, p. 106).

Ao compreender sobre os vínculos grupais, nota-se a importância de buscar entender sobre as motivações por trás dessa necessidade de viver em comunidade e também pautar o declínio do individualismo.

2.3 Tribos modernas: Novas formas de organização

No livro *O Tempo das Tribos – o declínio do individualismo nas sociedades de massa*, Michel Maffesoli (1998) apresenta e analisa a mudança de enfoque da organização social na sociedade pós-moderna. Segundo o autor, a sociedade está passando por uma desindividualização, ou seja, um processo de esgotamento do individualismo apoiando-se em uma identidade fechada em torno de si mesma. Como resultado, emerge a época das tribos, onde os sujeitos históricos se arranjam na alteridade, buscando conexões de afetividade e interesse comum com o outro. O autor acredita que uma nova tendência esteja começando uma vez que “o tribalismo, em todos os domínios, será o valor dominante para os decênios do futuro” (MAFFESOLI, 1998, p. 4).

Como tribo, Maffesoli (1998) entende grupos sociais que se deslocam dentro do processo de massificação da sociedade moderna, não sendo estáticos, pelo contrário, em constante transformação. O autor afirma que se vive em uma sociedade maleável, uma vez que ela é composta por seres humanos que possuem diversas motivações, sendo essas instáveis e podendo se deslocar para contextos diferentes. A ideia apresentada pelo autor vai ao encontro das rupturas, das novas formas de organização social e de trabalho que surgem na economia colaborativa, na qual o individualismo dá lugar às relações coletivas e aos vínculos grupais. Utilizando as relações entre vizinhos, como exemplo de comunidade, o autor afirma que “se, voltamos a dar sentido ao bairro, às práticas de vizinhança e ao afetual que tudo isso libera é porque, sobretudo, isso permite redes de relações” (MAFFESOLI, 1998, p.224).

A partir das ideias de autores como Durkheim e Gilbert Durand, o autor busca explicar como a identidade dos indivíduos é mutável, a fim de se inserir no todo. Maffesoli (1998, p. 20) afirma que as pessoas utilizam máscaras maleáveis “que se integram, sobretudo numa variedade de cenas e de situações que só valem porque representadas em conjunto”. Dessa forma, o individualismo é substituído pela necessidade de identificação com um grupo de pessoas, “Com efeito, enquanto a lógica individualista se apoia numa identidade separada e fechada sobre si mesma, a pessoa (persona) só existe em relação ao outro” (MAFFESOLI, 1998, p. 37).

Nessa perspectiva, na pós-modernidade, as massas se diluem em tribos, ou nas tribos que se agregam em massas, tendo como elo principal uma emoção ou uma sensibilidade em comum denominada pelo autor de “Comunidade Emocional” e, assim, os indivíduos na sociedade atual se entrelaçam naquilo que o autor chama de “Emoção Coletiva”. Para Maffesoli (1998), uma vez que essa comunidade emocional está condicionada ao sentimento dos atores sociais, ela está propensa a mudanças. O ser humano busca a proximidade com pessoas que pensam e sentem de forma parecida. Citando *A obra de arte na era da reprodutibilidade técnica*, de Walter Benjamin, o autor afirma que existe uma espécie de aura sobre esse sentimento que, por sua vez, cria as comunidades emocionais. Como regulador desses sentimentos está a ética, que, atua como o “cimento que fará com que diversos elementos de um conjunto dado formem um todo” (MAFFESOLI, 1998, p. 29).

Buscando explicar a existência de uma força coletiva, Maffesoli (1998) utiliza conceitos de Durkheim como “uma capacidade de se indignar em comum”. Para discorrer sobre a força que move os indivíduos e os organiza em grupos de interesse comum, o autor cunha o conceito de “vitalismo” – uma potência que move as pessoas para viver em conjunto, compartilhar sentimentos e experimentar a vida em sociedade. A conexão entre pessoas, através desse sentimento de pertencimento, constitui comunidades locais e tribo, e a união delas gera aquilo que o autor chama de “aldeias na cidade”.

Maffesoli aprofunda a reflexão sobre como o coletivo interfere sobre as relações individuais. Para o autor, “o estar junto é fundamental” e a interação entre indivíduos interdepende de uma formação discursiva já existente no coletivo antes de ser individualizada. Ou seja, nossas percepções e nossas opiniões sobre a realidade são anteriores a nós mesmos, tendo origem ao grupo ao qual se pertence.

A socialidade da qual o autor trata são, portanto, sentimentos e motivações compartilhadas, uma vez que o vitalismo que se encontra no consciente dos indivíduos e que se manifesta no coletivo. Maffesoli (1998, p. 107) diz que os atores em sociedade são como

“uma constelação cujos diversos elementos se ajustam sob forma de sistema sem que a vontade ou a consciência tenham nisso alguma importância”.

Para o autor, essa socialidade, manifestada em nossos sentimentos, é escolhida de acordo com o nosso desejo. Ou seja, partilham-se hábitos, costumes, ideologias, a partir de um sentimento que nos aproxima uns dos outros. E, assim, pode-se organizar e construir projetos e organizações com quem possui este mesmo sentimento compartilhado.

Nessa perspectiva, na pós-modernidade, os indivíduos se entrelaçam e interagem naquilo que o autor chama de “declínio do individualismo”, que agora opera em grupos. Esse movimento se manifesta em ambientes comunicacionais, onde os locais são desterritorializados, proporcionando diversas ferramentas de colaboração e dinâmica de compartilhamento de opiniões. Nesse contexto, essa dinâmica pode ser encontrada nos projetos, nas novas formas de gestão colaborativa, novos modelos organizacionais e autogeridos, com formatos de liderança distribuída, despontando como alternativas eficazes para alinhar modelos de gestão industriais ao espírito do nosso tempo. Dessa forma o autor afirma que, “A heteronomia do tribalismo está substituindo a autonomia (individualismo) do burguesismo. Com qualquer nome que se lhe dê bairros, vizinhança, grupos de interesses diversos, redes, estamos assistindo ao retorno de investimento afetivo” (MAFESSOLI, 1998, p. 205).

Pessoas com desejos, objetivos e na busca por construir uma sociedade diferente se unem na construção de algo ou de alguma coisa juntas, através dos vínculos grupais, apresentados anteriormente, não precisando necessariamente que as atividades colaborativas resultem em produtos.

Nesse contexto surge o sentimento de pertencimento, que, juntamente com os vínculos grupais, são fundamentais para a criação de comunidades e, na era da colaboração, dos projetos colaborativos. Segundo Mafessoli (1998), as tribos privilegiam o mecanismo de pertença e, para que ocorra a participação dos atores inseridos nesses grupos, é necessário o espírito coletivo. Para isso se faz necessária a comunicação, que tem papel fundamental como uma rede de interação e propagação desse sentimento, conforme afirma o autor: “A constituição dos microgrupos, das tribos que pontuam a espacialidade se faz a partir do sentimento de pertença, em função de uma ética específica e no quadro de uma rede de comunicação” (MAFFESOLI, 1998, p. 224).

Atualmente, o conceito atribuído às tribos pode ser encontrado em novas formas de organização de trabalho. Com o advento da economia colaborativa, foi natural o surgimento de novos espaços de trabalho, que fizessem mais sentido as

formas como os atores se relacionam e buscam. Surgem assim, *coworkings*, casas compartilhadas, casas colaborativas e as organizações colaborativas. Segundo Michelin (2017), os *coworkings*, neologismo que deriva do inglês *coworking spaces*, são,

locais de trabalho com gestão centralizada, onde os profissionais podem ocupar lugares para trabalhar mediante pagamento de horas/ocupação ou mês/ocupação, sem precisar se envolver com qualquer questão de gerenciamento ou manutenção do espaço. (MICHELIN, 2017 p.23)

As casas compartilhadas, como o nome adotado já sugere, são espaços com mais de um ambiente, ocupados cada um por uma iniciativa empresarial – formal ou informal, estes “dividem mensalmente os custos do aluguel e das contas da casa entre seus ocupantes, ou seja, não existe, a menos que aconteça algum imprevisto, uma rotatividade de iniciativas como em um *coworking*” (MICHELIN, 2017, p.23). Em relação à gestão, a casa compartilhada tem tendência à centralização, isto é, o gerenciamento de suas tarefas, processos e infraestrutura geralmente se concentram nas mãos de poucas pessoas ou de uma única iniciativa que assume tal tarefa.

Assim como *os coworkings*, as casas colaborativas são espaços divididos de trabalho, de forma muito semelhante às casas compartilhadas, porém,

elas se distinguem das demais por praticarem e incentivarem a cocriação. Isso quer dizer que, para elas, a colaboração é uma premissa de existência, não apenas na gestão do espaço, mas no desenvolvimento de projetos especiais que abrigam a convergência dos diversos atores. (MICHELIN, 2017 p. 24)

Os autores Manzini e Jégou (2008), elaboraram o conceito de Organizações Colaborativas. Essas organizações são formadas com o objetivo de questionar o status quo do sistema socioeconômico vigente e dessa forma promovem “a expressão de mudanças radicais em escala local” (JÉGOU; MANZINI, 2008, p.29), isto é, rompendo-o pouco a pouco, mostrando que existem alternativas para a construção de uma nova realidade. As Organizações Colaborativas são geralmente iniciativas empresariais que prestam serviços ou criam produtos, por exemplo. De acordo com François Jégou e Ezio Manzini (2008), as comunidades criativas são “entidades vivas” que estabelecem organizações formadas por atores que colaboram na cocriação de valores reconhecidos por todos.

Além da comunicação, das redes de relações e interação vistas anteriormente, os rituais se fazem presentes na construção e no engajamento dessas comunidades, pois a partir deles é possível construir uma unidade de grupo, constituir os vínculos grupais e propagar mensagens necessárias para que haja alinhamento de expectativas e de motivações. Segundo Mafessoli (1998), os rituais de pertença são encontrados também nas organizações e permitem que seja confirmado o sentimento de pertencimento ao lugar, permitindo que os vínculos se fortifiquem. Para um melhor entendimento envolvendo as relações entre colaboração e comunicação, se fez necessário um novo capítulo com um olhar mais aprofundado sobre comunicação, comunicação organizacional e a interação.

3 O RELACIONAMENTO E A COMUNICAÇÃO NAS EXPERIÊNCIAS COLABORATIVAS

A colaboração é formada por redes de relações e interações. Diante dessa visão, é necessário compreender a formação dessas redes articuladas por atores que, por meio de processos comunicacionais, garantem o diálogo necessário para que a colaboração ocorra. Para esse entendimento, discorre-se sobre conceitos de comunicação e suas diversas dimensões no início deste capítulo. Em seguida, propõe-se a dialogar sobre as diversas perspectivas da comunicação organizacional, a sua dimensão humana e relacional nas organizações. Por fim, aborda-se o ponto em comum entre todos os processos que constituem a colaboração, a interação e os desafios de engajamento em detrimento dos interesses coletivos e individuais dentro de uma organização.

3.1 A comunicação no processo de colaboração

As redes de relações e interações se fazem presentes no processo de colaboração, conforme abordado no capítulo anterior, e são fundamentais para garantir a formação e o engajamento de comunidades. Para Castells (2009), as redes são estabelecidas como uma estrutura social que promove muitas interações entre os atores que dela fazem parte, garantindo seu funcionamento. Uma rede pode ser composta por “distintas organizações, no entanto, a dinâmica de interação ocorre em um nível interpessoal. São as pessoas que estabelecem processos de diálogos e interagem entre si” (LITVIN, 2017, p. 18).

Para Coleman (2009), a colaboração envolve duas dimensões: as pessoas e os processos. Para que isso ocorra, é necessário conhecer o contexto cultural no qual os atores estão inseridos e, para isso, busca-se entender suas características individuais. Antes de iniciar um projeto colaborativo, recomenda-se,

investir um tempo para o alinhamento de linguagem, expectativas, objetivos, medos ou dificuldades. Ainda, a clareza de algumas indicações que orientam um engajamento se faz necessária, ou seja, deve existir uma combinação entre grupo que está colaborando, quais são os processos de comunicação necessários para que a colaboração avance de forma adequada (COLEMAN, 2009 apud LITVIN, 2017 p.19).

Trabalhar em colaboração exige um planejamento das ações e serviços vinculados a um grupo ou uma organização. Entretanto, a colaboração envolve mudanças de valores e de cultura, conforme abordado no segundo capítulo, que podem ser encontradas “nas suas normas sociais e regras que pautam o agir de grupo e organizações sociais” (JUNQUEIRA, NASCIMENTO, 2012, p. 37). Este planejamento exige compreender a cultura baseada em

práticas diárias, que “definem o estágio socialmente construído em relação ao qual a geração de atores da vida a sua cultura” (MORGAN, 1996, p. 137).

O elemento estrutural básico da rede é o ator, que, segundo Junqueira e Nascimento (2012), pode ser compreendido como uma unidade que representa uma pessoa ou conjunto agrupado em uma unidade social, como uma empresa ou associação, que possui atributos específicos e identificáveis. Dessa forma, o ator seria o “nó” que articula a rede, que, por sua vez, pode ser definida como um conjunto de nós conectados, e estes nós podem ser representados por pessoas, grupos ou outras unidades. Segundo (JUNQUEIRA, NASCIMENTO, 2012) a expressão rede social refere-se ao conjunto de pessoas em uma população e suas conexões. Tendo como pressuposto básico as relações de interações entre as unidades, esses grupos são definidos como um conjunto finito de atores, que estabelecem relações de um determinado tipo, denominadas também como laços e vínculos.

As relações de interações são construídas através de processos comunicativos, e, por essa razão, torna-se fundamental a compreensão dos conceitos da comunicação. Tanto a colaboração quanto a comunicação necessitam do envolvimento de mais de uma pessoa, percebendo-se, portanto, um processo relacional e social que se dá nas trocas simbólicas, por meio dos diferentes tipos de linguagem.

A comunicação, para Wolton (1999), é um dos mais importantes símbolos da contemporaneidade, pois está diretamente ligada aos ideais de liberdade, dos direitos humanos e da democracia. O autor propõe refletir sobre a relação da comunicação com a sociedade e prevê três sentidos principais para a comunicação.

O primeiro sentido proposto por Wolton (1999, p. 10) é a comunicação direta, relacionada com a experiência antropológica e tem como principal significado a troca, a compreensão e as partilhas mútuas. Segundo o autor, não haveria vida coletiva nem individual sem comunicação. Além disto, ele defende que a comunicação não existe por si, está sempre ao encontro de um modelo cultural, uma vez que comunicar não consiste só em difundir, mas, também, em interagir com um indivíduo ou uma coletividade. Como segunda perspectiva, o autor explana a comunicação técnica, relacionada a conjuntos de técnicas que substituem a condição principal da comunicação direta pela comunicação à distância. Nesse contexto surgem os meios e ferramentas de comunicação como a televisão, rádio, informática e atualmente as redes sociais. Por último, o sentido de comunicação social: se desenvolve a partir da abertura da sociedade, demonstrando sua necessidade funcional para diferentes economias. As técnicas de comunicação se colocam como objeto indispensável na economia, e, para o autor, esta “comunicação mundial” pouco tem relação com a dos indivíduos ou dos

grupos. O ponto em comum para Wolton (1999) é o entendimento de que o que une estes três sentidos de comunicação é a interação.

O mesmo autor, em perspectiva mais recente, busca diferenciar comunicação e a informação. Para Wolton (2011), a comunicação remete à ideia de negociação, compartilhamento e relação. Já a informação está diretamente ligada à mensagem e aos dados. Para ele, a comunicação está relacionada à questão do outro, fazendo com que o horizonte da comunicação seja a incomunicação, tornando-se raros os momentos de diálogo e compreensão. Conclui que, “comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver” (WOLTON, 2011, p. 62). Trabalhar em colaboração depende de unicidade e do alinhamento de expectativas, tornando a comunicação cada vez mais fundamental e desafiadora nesse processo. A comunicação, nestes casos, desempenha o papel responsável por criar as redes de relacionamento, interação e propagar o sentimento de pertença que os projetos colaborativos exigem. Nesse contexto, surge um grande desafio contemporâneo: como engajar as pessoas para trabalhar em prol de um mesmo objetivo em um mundo no qual a incomunicação impera?

O autor acredita que o grande desafio do século XXI é “organizar a convivência pacífica entre pontos de vista contraditórios” (WOLTON, 2011, p. 87). Em um mundo em que o acesso é abundante, ocorrem contradições, pois ao mesmo passo que se quer conservar a identidade, exige-se liberdade de expressão. Segundo Wolton (2011), a comunicação tem, na maior parte do tempo, o compromisso de administrar a convivência entre visões de mundo contraditórias e possui como projeto humanista o estabelecimento do vínculo entre as ferramentas tecnológicas de comunicação e a comunicação real entre os seres humanos. Ou seja, o autor busca direcionar suas teorias para além das tecnologias, trazendo de volta aspectos políticos, históricos e culturais da comunicação.

Em outra perspectiva, Grunig (2009, p. 34) apresenta a comunicação como um comportamento fundamentado “no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações”. Para o autor, tanto as pessoas quanto as organizações, devem se comunicar, pois,

não estão isoladas no mundo. Se as pessoas não tivessem relações familiares, ou com vizinhos, amigos, inimigos, ou colegas de trabalho, não teriam necessidade de comunicação com outrem além de si mesmas. Mas, porque não estão sós, devem usar a comunicação para coordenar o seu comportamento com as pessoas que influenciam ou por quem são influenciadas (GRUNING, 2009, p. 27).

O autor afirma que “a vida, tanto para as pessoas como para as organizações, consiste em um constante processo de negociação e de colaboração” (GRUNING, 2009, p. 27), sendo

comunicação uma das formas mais eficazes e importantes para incitar a colaboração dentro das organizações e em projetos. A comunicação dentro de uma organização ganha características próprias e, segundo Andrade (1996, p. 34),

É considerada como processo dinâmico mediante o qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e dele as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações interdependentes.

A comunicação faz parte das organizações e possui papel estratégico, visto que esta pode ser utilizada para reforçar a identidade organizacional e os vínculos necessários para a consolidação de um projeto colaborativo, bem como impulsionar a organização para alcançar seus objetivos e transformações desejadas.

3.2 A comunicação organizacional como fator de colaboração e engajamento

A comunicação organizacional tornou-se um campo de estudo que propõe reflexões teóricas e busca novos olhares que possam contribuir para compreender as diversas dinâmicas nas práticas organizacionais. Em sua maioria, os estudos permeiam três dimensões (KUNSCH, 2010): instrumental (técnica e funcional – ferramentas para viabilizar os processos de transmissão de informação que permitem o funcionamento de uma organização), estratégica (visão pragmática da comunicação com vistas a eficácia e aos resultados de objetivos de uma organização) e humana (será o enfoque deste estudo e abordada de maneira aprofundada mais adiante).

Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, relacionando-se com toda a sua ambientação social, política e econômica. Apresenta-se como “fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que integram ou com ela interagem” (KUNSCH, 2010, p. 43). A autora aponta que a comunicação organizacional, além de envolver os processos comunicativos, engloba todos os seus elementos constitutivos e a construção de sentidos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos.

Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2010 p. 43).

Em geral, ao se pensar em comunicação organizacional, associa-se a conceitos ligados aos processos comunicativos que se “traduzem em algo tangível, como os jornais institucionais, as campanhas publicitárias, os eventos, os *sites*, os materiais informativos para

imprensa (e a clipagem) e outros” (BALDISSERA, 2009, p.118). Entretanto, a comunicação não deve ser reduzida apenas a esses processos, superando uma visão reducionista que limita a uma perspectiva instrumental. Segundo BALDISSERA (2009 p. 118), assim como “existem intenções no polo da produção e proposição, também existem intenções nos interlocutores”.

Em sentido de maior complexidade, Baldissera (2009), ao basear-se no paradigma de Edgar Morin (2003), aplicado aos conceitos a comunicação organizacional, aponta para a necessidade de compreender as noções de sujeito, identidade e processos identificatórios, cultura, comunicação e significação. Para o autor, a comunicação organizacional pode ser compreendida “como processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p.33). Já as organizações, em sua percepção, são “resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogos” (BALDISSERA, 2010 p.68). Dessa forma, segundo Baldissera (2010), sistemas vivos são permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais e são pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades. Essa compreensão ressalta a ideia de “relação”, pois segundo este autor, os sentidos são “permanentemente disputados e (re)construídos pelos sujeitos em processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 68).

Em outra perspectiva, a ideia de organização pressupõe “associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivo(s) da organização em que fazem parte” (BALDISSERA, 2010, p. 62). Dessa forma, há um sistema de troca e há duas dimensões tensionadas, em que se torna necessário ajustar os interesses individuais de cada sujeito/subjetividade que compõe essa organização (como realização profissional, financeira, pertencimento, satisfação pessoal, reconhecimento, entre outras), aos valores da organização da qual fazem parte. Esta relação deve articular subjetividades, objetivos e tensionar a diversidade, o interesse, as culturas e os imaginários.

Para que ambos objetivos sejam atingidos, individuais e organizacionais, é necessário que a comunicação seja vista sob um projeto humanista, conforme abordado anteriormente, (WOLTON, 2011). As organizações, segundo Baldissera, (2010), devem ser capazes de propor espaços formais efetivos de participação. Estes lugares devem possibilitar e fomentar a manifestação das subjetividades e da diversidade, de escuta e autocrítica. Dessa forma consegue-se legitimar a colaboração, e torna-se possível aprender, criar, inovar, qualificar as relações e os vínculos, conseguindo assim, harmonizar os objetivos da organização e dos sujeitos que a constituem.

Retomando as dimensões da comunicação organizacional propostas por Kunsch (2010), a dimensão humana propõe ver a organização como espaço de diálogo e construção de significado e a comunicação como lugar e processo de humanização da organização nas relações de trabalho. Percebe-se que “a tendência à humanização das relações das organizações com a sociedade e com os indivíduos se apresenta ao mesmo tempo como inevitável e desejável” (KUNSCH, 2010, p. 12). Nesse processo, é fundamental entender que são as experiências humanas que possibilitam a existência de novas práticas dentro de uma organização, assim, deixa-se de ser espectador e observador para se tornar ator, que propõe reflexões e cria os contextos dos quais fazem parte (KUNSCH, 2010).

A pesquisadora Kathy Miller (2007) desenvolveu um trabalho para pensar a relação entre comunicação organizacional e a humanização, examinando processos comunicativos. A autora aborda conceitos relacionados “a comunicação compassiva que envolve três estágios: notar, sentir e responder” (MILLER, 2007 apud KUNSCH, 2010, p.36). “Notar” envolve as necessidades dos outros, “sentir” envolve se unir a outros de forma a reconhecer sua dor ou seu entusiasmo, “responder” envolve uma forma de ação comunicativa que capacita uma pessoa a responder aos outros de forma que alivie sua dor ou expresse genuína compaixão.

Em outro estudo relacionado ao tema, Linda Putnam (2009, p.47) aborda as “metáforas da comunicação e da organização” e explora o papel das relações públicas nesse contexto. Para a autora, uma das metáforas da dimensão estratégica da comunicação é o vínculo, abordado no primeiro capítulo: “a metáfora do vínculo direciona o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão, assim, a comunicação é o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como rede de relacionamentos” (PUTNAM, 2009, p.48). Dessa forma, a partir do momento em que uma organização planeja estrategicamente a sua comunicação visando estabelecer relacionamentos com seus *stakeholders* e criando redes de conexões e de colaborações, ela está se valendo da metáfora do vínculo que, segundo a autora,

as organizações consistem de redes múltiplas e sobrepostas que negociam limites estáveis tanto quanto flexíveis. Os participantes estão interconectados em uma variedade de relacionamento que transcendem as barreiras físicas por meio de novas tecnologias da informação, novos formatos organizacionais e redes de relacionamento globais. Vínculos organizacionais são resultados de similaridades entre participantes, processos e ações coletivas (PUTNAM, 2009, p. 49).

É importante ressaltar que o ambiente organizacional é uma realidade vivenciada por pessoas que nela convivem, dessa forma “as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional

para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (KUNSCH, 2010, p. 48). James Taylor (2005, p. 215 apud KUNSCH, 2010, p. 48) afirma que “as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno intercomunicacional”. Para o autor a organização é comunicação e se auto-organiza com e graças a ela.

Para que a colaboração ocorra, é preciso criar condições para que se manifeste. Manzini (2015 apud LITVIN, 2017, p. 30) assinala que todo encontro colaborativo leva em consideração algum nível pessoal de empatia e engajamento. A fim de aprimorar tais considerações, o autor apresenta a necessidade que uma pessoa tem de abrir-se para o relacionamento e “dessa abertura deriva a sensação da vulnerabilidade. Ao se relacionar com o outro, a habilidade de cada um em fazer esse movimento deve ser levada em consideração. É um ato destemido e afetivo, simultaneamente” (MANZINI, 2015 apud LITVIN, 2017, p. 30).

A partir disso, um elemento se destaca como fundamental para o funcionamento efetivo dessa colaboração: o relacionamento. França (2009) aborda o ato de relacionar-se como a “capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos” (FRANÇA, 2009, p. 214). Essa perspectiva contribui para a compreensão do que trata o relacionamento na ótica da comunicação. Em um cenário mais amplo, Grunig (2009) destaca que, “relacionamentos auxiliam a organização a gerenciar sua interdependência com o ambiente. Logicamente, a comunicação por si só não cria e mantém esses relacionamentos, mas a comunicação tem um papel vital” (GRUNIG, 2009, p. 40).

Por outra perspectiva, consideram-se organizações como processos de interação e de relação. Segundo Cheney e outros (2004, p.7), são “realidades ativamente construídas dinâmicas e fluidas, não estáveis e unitárias”. Os autores enfatizam a existência de um tecido de relações, portanto, devem-se entender as organizações como “um sistema complexo de símbolos, mensagens, esforços, e atividades” (CHENEY et al. 2004, p.8). Ao se pensar em organizações como espaços de relações e interação em rede, evidenciam-se as estruturas organizacionais que permitem que os processos comunicativos ocorram, dessa forma as interações e relações tanto influenciam e moldam a estrutura organizacional, quanto ao contrário.

A partir do exposto, entende-se que a comunicação pressupõe participação e é situação de troca social. Para este estudo aborda-se a comunicação não como um processo simétrico,

mas sim, como “um sistema interacional que se dá pelo compartilhamento. Enfatiza-se que não há comunicação sem interatividade” (SCHMITZ, 2016, p. 6).

3.3 Interação

Os autores Tapscott e Williams (2007) abordam o conceito de *peering* e acreditam que através da colaboração as potencialidades humanas serão mais bem exploradas. *Peering* pode ser entendido como uma nova forma de organização colaborativa, na qual é possível obter mais êxito uma vez que existe uma estrutura hierárquica verticalizada que controle os fluxos de interação, possibilitando que pessoas e organizações colaborem num mesmo projeto.

Os fluxos de interação são considerados fenômenos comunicacionais que ocorrem através de “episódios de interação entre pessoas e/ou grupos, de forma interpessoal ou mediatizada. As interações envolvem uma grande variedade de circunstâncias, processos, participantes, objetivos e encaminhamentos” (BRAGA, 2011 p.5). Segundo o mesmo autor, “a sociedade constrói a realidade social através de processos interacionais pelos quais os indivíduos e grupos e setores da sociedade se relacionam” (BRAGA, 2006 p. 12). Conforme já foi abordado, a colaboração exige conhecer o contexto em que os atores envolvidos estão inseridos, assim como na situação de comunicação, segundo (SCHMITZ, 2016, p. 6), “há de se considerar os fatores macrossociais que constituem este íterim, componentes históricos, cultura, relações socioeconômicas, entre outros”. Ao encontro destes conceitos, Chanlat (2015), afirma que,

Toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. (CHANLAT, 2015, p. 37)

Retomam-se as contribuições de Coleman (2009). Segundo ele, (apud LITVIN, 2017, p. 29), para um processo colaborativo acontecer “são necessários a figura da liderança e o pensamento de projeto. Ou seja, a colaboração precisa ser gerenciada como um projeto” (COLEMAN, 2009). Dessa forma, é necessário que haja “a criação de valor compartilhado entre os sujeitos envolvidos no processo” (LITVIN, 2017, p.29).

Segundo Manzini (2015), o processo, como um todo, exige um acordo entre os atores envolvidos na prática da colaboração, e a liberdade de escolha de cada um deve ser respeitada para decidir o que, quando, como e com quem fará dentro do projeto no qual estão inseridos. Nesse sentido, é necessária a criação dos preceitos da colaboração (MANZINI, 2015). Segundo Litvin (2017) esses preceitos “de forma alguma é algo que esteja pronto e disponível, pois deve ser negociado entre os sujeitos do processo e merece constantes

alterações. Sendo assim, depara-se com um processo de colaboração por escolha” (LITVIN, 2017, p. 30).

A interação ganha papel fundamental na garantia da criação dos preceitos de colaboração e, ao encontro disso, destacam-se os conceitos atribuídos por G. H. Mead, teórico da interação. Para este (apud França, 2006, p. 77), “indivíduos e sociedade se constituem juntos e no mesmo movimento, que são as ações reciprocamente referenciadas, ou interações”. Essas interações são construídas através de gestos significantes e na retroatividade entre estímulos e reações. Para Mead (apud França, 2006, p. 78), “A interação, portanto, é uma ação reciprocamente referenciada entre sujeitos dotados de linguagem e de uma inteligência reflexiva; é um processo móvel, baseado em escolhas e ajustamentos”.

A interação ocorre em diversas situações face a face. Os autores Braga, Calazans (2001, p. 25) destacam que essas são “construídas em tempo real das trocas, na dependência sucessiva das reações e respostas entre interlocutores”. Este tipo de comunicação ocorre devido à troca de saberes, as conexões e aos vínculos sociais estabelecidos pelos atores que fazem parte do projeto ao qual estão inseridos. Ainda, segundo os mesmos autores, “Esta construção, embora dependendo largamente de bases prévias trazidas para a troca pelos interlocutores, não está pronta ao ser iniciada: existe e se constrói na interação” (2001, p. 25).

O ator desta interação torna-se o sujeito da comunicação, que, de acordo com França (2006), é um sujeito social. Segundo França (2006, p. 77), “ser sujeito da comunicação ou em comunicação significa algo mais específico, e nomeia um sujeito enredado numa teia de relações. São as relações que constituem esse sujeito – a relação com o outro, a relação com a linguagem e o simbólico”. Esses sujeitos são interlocutores, que, através da sua interação, produzem nós e laços discursivos que os unem. São construídos “na relação e pela presença do outro, a partir da capacidade dos movimentos e expectativas recíprocas” (FRANÇA, 2006, p. 78).

Além disso, esses sujeitos da comunicação estão colocados na mesma estrutura comum, ou seja, estão inseridos em um mesmo contexto institucional. Dessa forma, segundo França (2006), são “sujeitos em experiência, afetando e sendo afetados tanto pela co-presença como pela mediação simbólica que os institui em polos de uma interação”. É preciso ter em mente que “um público construído em determinado contexto institucional participa simultaneamente de outros” (FRANÇA, 2006, p.8). Ou seja, estão inseridos não em apenas uma prática específica, mas sim em várias práticas que são marcadas por diferenças e rupturas e muitas vezes “vários contextos institucionais se superpõem e dialogam” (FRANÇA, 2006, p.84). Por uma perspectiva sociológica, deve-se considerar o sujeito em sua inserção social e

inserir sua condição nos discursos e práticas comunicativas que estabelece. Segundo Chanlat (2015, p. 37), “ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta, assim agindo, ele se coloca cada vez mais como pessoa”.

Por essa abordagem comunicacional, que entende o processo comunicativo como uma interação, busca-se, através dos fenômenos sociais, desvelar a presença da comunicação enquanto momento constituidor. Essa abordagem busca “apreender as relações comunicativas, relações estabelecidas pelas práticas simbólicas, como um espaço de agenciamento e de escolha” (FRANÇA, 2006, p.85). A autora diz que,

tomar a interação como pressuposto é mais que analisar suas formas, é analisar a comunicação como lugar de força – como lugar, espaço ou forma que suscita a ação (intervenção) e permite, acolhe a mudança, o imprevisível (FRANÇA, 2006, p. 85).

Dessa forma, percebe-se que a colaboração está intrinsecamente ligada com a comunicação. As redes de relações e interações que a ela exige são construídas a partir dos processos comunicativos, advindos dos sujeitos em comunicação. Esses processos acontecem através dos processos de interação entre os atores que fazem parte da mesma organização, aqui falando-se dos projetos colaborativos. Conclui-se que é inegável a importância da comunicação, não somente sob sua dimensão técnica, mas principalmente sob a sua dimensão de valorização humana e social nas organizações, pois é graças a ela que é possível existir cooperação, envolvimento, engajamento e satisfação dos atores que fazem parte de uma mesma organização, sendo capazes de gerar vínculos e constituir redes de relacionamentos que permitem que colaboração ocorra.

Após desenvolvimento destes dois capítulos, que remetem à revisão bibliográfica referente à era da colaboração e dos processos comunicacionais que a envolvem, realizou-se um estudo de caso para compreender quais são as motivações que levam as pessoas a trabalharem em colaboração e quais estratégias de comunicação e relacionamento os gestores de projetos colaborativos utilizam para engajar os atores envolvidos nestes projetos. Nessa perspectiva, ressalta-se que o enfoque desta monografia, conforme já indicado na introdução, atenta para os projetos que envolvem a colaboração. Assim, elegeu-se o Vila Flores para buscar compreender sobre essas questões.

4 ESTUDO DE CASO – VILA FLORES

Neste capítulo aborda-se, inicialmente, o percurso metodológico que deu base ao estudo. Na sequência, descreve-se a história do Vila Flores, bem como outras informações a respeito das ações e iniciativas que compõe o projeto a partir do site, outros estudos e em documentos institucionais e posteriormente, a análise dos resultados das entrevistas e questionários aplicados, com a finalidade de responder a pergunta de pesquisa e os objetivos delineados.

4.1 Percursos metodológicos da pesquisa

Para Gil (2002, p. 17), a pesquisa pode ser definida como um “procedimento racional ou sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa ora desenvolvida tem caráter exploratória, pois tem como propósito fazer com que o pesquisador se familiarize com o problema de pesquisado. Para Gil (2008, p. 41), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Tendo em vista a concretização dos objetivos descritos para este estudo, fez-se uso dos métodos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Para a coleta de dados no âmbito do estudo de caso, foram utilizadas as técnicas de análise documental, entrevista com roteiro semiestruturado e questionário misto com perguntas fechadas com justificativa de resposta. A pesquisa bibliográfica baseia-se no levantamento e organização de informações contidas em materiais científicos pertinentes ao assunto a ser estudado. Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um estudo exploratório e tem como finalidade proporcionar familiaridade com a área de estudo. Por sua vez, Stumpf (2009) defende que este é o planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa na qual é apresentada a literatura que o pesquisador examinou. Este processo se caracteriza como

um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (STUMPF, 2009, p. 51).

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível obter um maior entendimento e conhecimento dos temas relacionados ao estudo. Para tanto, foi necessário contextualizar a colaboração e os seus paradigmas e abordar conceitos aplicados à economia colaborativa e sua perspectiva cultural. Na busca do entendimento de como se desenvolve o sentimento de pertencimento e de comunidade em projetos colaborativos, foi necessário resgatar os

conceitos atribuídos aos vínculos sociais e o declínio do individualismo, responsáveis pela ascensão da colaboração na contemporaneidade. Dessa forma, observou-se que, para que a colaboração ocorra, são necessários processos comunicativos, compostos por redes de interação e relação. Para compreendê-los, foram aprofundados conceitos e teorias de comunicação e comunicação organizacional, principalmente sob sua perspectiva humana e social, e seu papel nos processos colaborativos. A pesquisa bibliográfica foi iniciada ainda na fase do Projeto de Pesquisa, no primeiro semestre de 2017 e concluída em novembro do mesmo ano.

Aliado à pesquisa bibliográfica, o método do estudo de caso também foi determinante para compreender os objetivos do estudo. Para Yin (2001, p. 32) o estudo de caso, considerado um método qualitativo, “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Segundo o autor, este método é preferido para quando o pesquisador direciona o foco da pesquisa para fenômenos contemporâneos, sendo necessário responder questões do tipo “como” e “por que”. Para Stake (1994, p. 236) os estudos de casos não são uma escolha metodológica, “mas uma escolha do objeto a ser estudado”. Esses objetos podem ser pessoas, organizações ou países, por exemplo.

O caso escolhido para este estudo foi o projeto colaborativo Vila Flores. A motivação para a escolha nasceu do fato de a autora ter curiosidade sobre iniciativas da economia colaborativa, que envolvem a colaboração como forma de organização de trabalho, além de frequentar cursos e eventos sobre o tema. **Através dessas vivências e experiências, a autora começou a observar que o maior desafio dessas organizações e projetos colaborativos é engajar os atores envolvidos, entendendo que a comunicação poderia assumir um papel decisivo nesse processo.** Inicialmente, a autora cogitou a hipótese de realizar o estudo a partir de cinco projetos colaborativos da cidade de Porto Alegre e estabelecer um estudo comportamental. Entretanto, durante a fase da pesquisa bibliográfica, optou-se por utilizar somente um projeto colaborativo pelo tempo despendido e pela possibilidade de emergir e aprofundar mais no objeto escolhido. Optou-se pelo Vila Flores por ser uma organização que é composta por diversas iniciativas e ser reconhecida regional e internacionalmente pela sua gestão colaborativa. Este estudo de caso foi realizado durante os meses de novembro e dezembro de 2017.

Para o estudo de caso foi necessário selecionar técnicas de pesquisa que garantissem um conjunto de dados para a análise. Sendo assim, inicialmente, fez-se uso da análise

documental, que compreende identificação, verificação e apreciação de documentos para determinado fim. Segundo Moreira (2009) a análise de documentos é peça de referência nos estudos sobre sociedade, junto a outras técnicas de investigação. A análise documental é na maioria das vezes qualitativa, pois verifica o teor, o conteúdo do material selecionado para análise. Gil (2009) afirma que a consulta de fontes documentais é imprescindível nos estudos de caso, pois auxilia na estruturação e na organização dos demais instrumentos de pesquisa. Para o autor: “O mais importante uso da documentação num estudo de caso, no entanto, é o do fornecimento de informações específicas com vistas a corroborar resultados obtidos mediante outros procedimentos” (GIL, 2009, p. 76). Os documentos analisados para este estudo foram o Site Institucional do Vila Flores e apresentação institucional fornecida pela organização. Através dos documentos selecionados foi possível um maior entendimento sobre a organização, bem como sua gestão colaborativa.

Após a técnica de análise documental, foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado. De acordo com Duarte (2009), a entrevista é uma técnica dinâmica e flexível, útil tanto para apreensão de uma realidade, para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, quanto para a descrição dos processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. Tem como objetivo “buscar informações pessoais e diretas por meio de uma conversação orientada” (DUARTE, 2009, p. 64). Por conta disso, foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturadas, visto que existia a possibilidade de criar estruturas para comparação de resposta e articulação de resultados, assim como um maior ou menor número de questionamentos ao entrevistado, de acordo com a necessidade. A entrevista semiestruturada é uma técnica qualitativa, geralmente individual, e tem como objetivo fornecer elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. Segundo Gil (2008), a entrevista é uma excelente ferramenta para obterem-se dados em profundidade sobre o assunto estudado, e, por essa razão, “é necessário selecionar pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização” (GIL, 2009, p. 66).

Como método de análise, optou-se pela Análise Interpretativa proposta por Severino (2007). Para o autor, essa forma de análise busca a compreensão objetiva da mensagem comunicada pelo texto. Segundo ele, interpretar “é tomar posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é forçar o autor a um diálogo, é explorar toda a fecundidade das ideias expostas, é coteja-las com outras, enfim é dialogar com o autor” (SEVERINO, 2007, p. 59).

Neste estudo, a entrevista foi realizada com a gestora do Vila Flores, no Apêndice A. O objetivo desta foi avaliar quais estratégias de comunicação e relacionamento os gestores de projetos colaborativos utilizam para engajar os atores envolvidos no Vila Flores.

Para a última etapa do levantamento de informações, foi realizada uma pesquisa com aplicação de questionário, que comportava perguntas fechadas e abertas – exposta no Apêndice B. Este tipo de instrumento de pesquisa “possibilita a coleta de vasta quantidade de dados originados de grande número de entrevistados” (NOVELLI, 2009, p. 164). Com o intuito de analisar as motivações que levam as pessoas a trabalhar em colaboração, o instrumento foi disponibilizado na plataforma online do Google Forms, apenas para os residentes do Vila Flores, em uma amostra não probabilística por conveniência, devido ao expressivo número de residentes – cerca de 100 pessoas.

A análise foi construída em etapas. Em um primeiro momento, a pesquisadora analisou as conclusões obtidas a partir de documentos oficiais para que, em um segundo momento, essas conclusões fossem vinculadas a percepções das respostas da gestora. E, em seguida, utilizaram-se os resultados da pesquisa com os residentes para cruzar com os demais dados obtidos para compreender as motivações que levam as pessoas a trabalhar em colaboração e quais estratégias de comunicação e relacionamento os gestores de projetos colaborativos utilizam para engajar estes atores. Assim, reuniu-se um conjunto de elementos com vistas a responder os objetivos propostos para o estudo. Na sequência detalham-se os dados coletados e principais conclusões.

4.2 Histórico e características do Vila Flores

A partir da coleta de informações no site¹ do projeto colaborativo, escolhido como estudo de caso deste trabalho e de documentos oficiais analisados, pode-se conhecer a história e as características do Vila Flores. Situado em Porto Alegre na Rua São Carlos esquina com a Rua Hoffmann, no bairro Floresta, em Porto Alegre, o conjunto, construído entre os anos 1925 e 1928 pelo engenheiro-arquiteto José Franz Seraph Lutzenberger, é um complexo arquitetônico formado por três edificações e um pátio em um terreno de 1.415 m².

O prédio foi construído para servir como moradia de aluguel para os funcionários da região industrial e, até 2010, não teve seu uso modificado, o que garantiu a preservação das suas características tipológicas. Devido a seu valor histórico e arquitetônico, as edificações estão listadas no Inventário do Patrimônio Cultural de Bens Imóveis do bairro Floresta,

¹Página oficial do Vila Flores <vilaflores.wordpress.com> Acesso em dez.2017

classificadas como imóveis de Estruturação e situadas em Área de Interesse Cultural de Porto Alegre (VILA FLORES, 2017). Abaixo pode-se observar o projeto original em aquarela, pintado por José Lutzenberger (Figura 01).

Figura 1 – Projeto original em aquarela, por José Lutzenberger



Fonte: Acervo da Associação Cultural Vila Flores

Em 2010, quando o complexo se encontrava desocupado e deteriorado, o local foi herdado por dois irmãos, um arquiteto e uma pedagoga, que viram na economia criativa uma nova proposta de ocupação da Vila Flores. A iniciativa visa a revitalizar o conjunto e ativá-lo como um espaço cultural, núcleo de práticas colaborativas, capaz de contribuir para a renovação cultural do 4º distrito da cidade. Berço da industrialização da cidade, o bairro antes movimentado e com intensa vida social e cultural, passou anos em recessão, “posteriormente, com a saída das indústrias do perímetro urbano, os espaços ficaram em sua maioria abandonados e o bairro sofreu lentamente um processo de degradação tornando-se conhecido como uma zona violenta e o principal centro de prostituição da cidade” (WALLIG, SIELSKI, 2013, p.2). Atualmente, timidamente começam a surgir iniciativas ligadas à economia criativa, com iniciativas de arte, cultura e novos negócios, que dão uma nova cara ao bairro.

Em paralelo a essa ocupação criativa, a comunidade de moradores, sensibilizada, criou alternativas de convívio e espaços de discussão sobre as possibilidades de melhorias na região. Na mesma época do surgimento do Vila Flores, foi criado o Refloresta, que é a Associação de Moradores do Bairro Floresta e, neste contexto, diversas atividades foram propostas, como a criação de um brechó comunitário que acontece todos os sábados e a ideia de uma feira noturna de produtos orgânicos. Assim,

a apropriação dos espaços de convívio foi de alguma forma se ampliando ou pelo menos sendo reivindicada e neste conjunto de ações o Projeto Vila Flores tornou-se mais uma possibilidade de alavancar práticas artísticas colaborativas em diálogo com a cidade, o bairro e a comunidade (WALLIG, SIELSKI, 2013, p.2).

Então, em 2011, começou a ser estudado o projeto para a reforma e recuperação das edificações, adequando-o às demandas contemporâneas e às necessidades do próprio centro cultural, com o cuidado de não descaracterizar o projeto original de Jose Lutzenberg. Na Figura 2 pode-se notar o render (imagem simulando condições reais) do projeto desenvolvido, inicialmente a intenção era transformar o espaço em uma galeria, restaurante, café, salas de exposições, habitação temporária e salas comerciais.

Figura 2 – Render do projeto de revitalização da Vila Flores



Fonte: Vila Flores

A família, novos proprietários do espaço, conseguiu investir e realizar reformas emergenciais de estruturas básicas. No entanto, perceberam que não conseguiriam fazer o projeto sozinhos. Outra questão determinante foi o fato de a família não viver em Porto Alegre há mais de 20 anos. Então, eles entenderam que, para que o projeto acontecesse, era necessário engajar a comunidade e demonstrar a vontade de preservação e construção de um espaço coletivo. Na figura 3 podem-se visualizar as condições que o prédio estava ao ser herdado e na figura 4 após as reformas emergenciais.

Figura 3 – Condições do complexo em 2011



Fonte: Vila Flores

Figura 4 – Condições do complexo após reformas emergenciais



Fonte: Vila Flores

Diante dessa realidade, os proprietários resolveram abrir as portas do espaço para iniciativas que tivessem propósito parecido para construir coletivamente a iniciativa que, mais adiante, se tornaria o Vila Flores. O primeiro encontro aconteceu em dezembro de 2012, que reuniu, de acordo com Wallig e Sielski (2013), dois grupos de pesquisa que trabalham com a prática colaborativa como possibilidade de troca de saberes e discontinuidades no cotidiano: Arte e Vida nos limites da representação, da Universidade do Estado de Santa Catarina

(UDESC), que reúne artistas e colaboradores do coletivo Geodésica Cultural Itinerante, e o Transitar, da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Também participou a Goma Oficina, de São Paulo, responsável pelo Projeto Arquitetônico que realiza intervenções urbanas na cidade por meio de projeções e video *mapping* e, de Porto Alegre, o Projeto Vizinhança, que propõe a ocupação temporária de espaços ociosos através de projetos artístico-culturais como forma de oportunizar novas experiências, estimular encontros e trocas entre vizinhos.

Os grupos vindos de fora da cidade puderam escolher um dos apartamentos para ocupar e o caráter do encontro se deu como uma residência artística. Foram três dias de convivência, para preparar um evento que se realizaria no último dia. Durante esse tempo foi possível “discutir as diversas possibilidades para o complexo, trocando saberes, fazeres e prazeres na prática coletiva” (WALLIG, SIELSKI, 2013, p. 4). O evento foi divulgado para a comunidade e pelas redes sociais e engajou pessoas como: moradores e artistas do bairro, vizinhos, comércio local, amigos da associação Refloresta, curiosos, músicos, outros coletivos, grupos de teatro, fotógrafos, grafiteiros, outros arquitetos, enfim, pessoas interessadas nas diversas possibilidades que seriam geradas a partir dali. No dia 11 de dezembro as portas da Vila Flores foram abertas para todos que quisessem conhecer e reconhecer o local e verificar a transformação dele. Além disso, a maquete do projeto ficou exposta durante todo o tempo no intuito de que o projeto Vila Flores fosse compartilhado, visualizado e rediscutido. Pode-se observar na figura 5 as primeiras ocupações e atividades coletivas do espaço que começa a ganhar uma nova configuração.

Figura 5 – Primeiras atividades



Fonte: Vila Flores

De 2012 para cá, muita coisa mudou e, atualmente, o Vila Flores abriga 36 iniciativas e mais de 100 pessoas utilizam o espaço como local de trabalho. Além disso, o projeto abriga diversas atividades socioculturais e ambiente de aprendizado. Essas iniciativas são coordenadas pela Associação Cultural Vila Flores – ACVF, entidade sem fins lucrativos formalizada em 2014. Responsável pelo gerenciamento das atividades como eventos, cursos, palestras e projetos que acontecem nos espaços comuns, a associação tem como objetivo a articulação junto ao poder público, à iniciativa privada e à sociedade em prol dos interesses da comunidade artística e criativa do Vila Flores, buscando promover a integração com a comunidade do entorno. A associação é composta pelos residentes (nome dado às pessoas que trabalham no Vila Flores) que pagam uma taxa de contribuição associativa todos os meses e participam das decisões sobre as atividades realizadas e sobre questões de infraestrutura dos prédios.

Segundo o site da organização, a Associação Cultural Vila Flores possui quatro eixos norteadores:

- 1) **Arte e Cultura** – Artes Visuais, Artes Cênicas, Audiovisual, Música, entre outros.
- 2) **Educação** – Cursos, oficinas, seminários e encontros para troca de conhecimentos e experiências.
- 3) **Empreendedorismo** – Incentivo aos produtores locais e iniciativas que fazem a conexão entre negócios criativos, sociais e colaborativos.
- 4) **Arquitetura e Urbanismo** – fomento ao debate sobre questões urbanas e promoção de atividades para a concretização de projetos cujo objetivo é a melhoria da vida na cidade.

As iniciativas que compõem o Vila Flores são ligadas aos três pilares propostos pela organização: educação, cultura e empreendedorismo. Atualmente elas fazem parte das seguintes áreas e segmentos de atuação: arquitetura e urbanismo, artes visuais e cênicas, audiovisual, conhecimento livre, *design*, literatura, moda, música, produção cultural e de conteúdo e socioambiental. Os residentes que fazem parte atualmente do Vila Flores, segundo o site da organização, são:

- **AH! Arquitetura Humana:** surgiu do encontro de três arquitetos que acreditam na apropriação humana do espaço como fator fundamental para que o território cumpra o seu papel de trocas socioculturais e de afirmação da identidade local.

- **1%** - Empresa que concretiza projetos sociais através de parcerias entre sociedade civil e iniciativa privada.
- **Apoena Socioambiental** – Coletivo feminino que possui uma equipe multidisciplinar de técnicas que atuam em soluções de projetos nos segmentos de comunicação social, gestão ambiental, gestão solidária, educação ambiental, empoderamento feminino e ações voltadas para grupos em situação de vulnerabilidade econômica social.
- **Armazém Sonoro** – Estúdio musical.
- **Bonne Chance** – Aulas de Francês com refugiados. A iniciativa visa à promoção da troca cultural entre imigrantes estrangeiros e brasileiros através do ensino e prática da língua francesa e de outras atividades culturais.
- **Bumbá** – A Bumbá Produtora de Conteúdo segue a premissa de que produtos audiovisuais são uma estratégia fundamental para transmitir conteúdos e estreitar a relação entre uma marca e seus clientes.
- **A Caixa do Elefante Teatro de Bonecos** – A companhia porto-alegrense fundada em 1991, em Porto Alegre/RS, é hoje uma das companhias de teatro de bonecos mais atuantes e de maior destaque no panorama artístico nacional.
- **Projete Liberdade e Capoeira** – Aulas de capoeira no Vila Flores.
- **Colibrii** – A Colibrii trabalha com artesãs de comunidades de Porto Alegre, criando produtos com materiais alternativos e reutilizados.
- **ECDISE** – Grupo de profissionais interessados em temas relacionados à biodiversidade, trabalhando impactos antrópicos e consequências das transformações ambientais para os ecossistemas.
- **Escola Convexo** – A Convexo é uma iniciativa na área da educação desenvolvida por não educadores, que propõe aulas com metodologias inovadoras de comunicação, lógica e empreendedorismo, dentro de escolas tradicionais, no turno inverso das aulas, visando ao desenvolvimento de líderes de comunidades carentes.
- **Estudio Hybrido** – Espaço de criação planejado para abrigar projetos e ações interdisciplinares nas áreas das artes visuais, moda, dança, performance, vídeo e fotografia.

- **Fidedigna** – Instituto de pesquisa social aplicada voltado às políticas públicas e aos empreendimentos sustentáveis através do rigor metodológico das ciências sociais.
- **Gênese Social** – Agência de impacto social que atua com a criação, execução e avaliação de iniciativas transformadoras.
- **Geração Urbana** – O grupo de estudos Geração Urbana da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da PUCRS utiliza o Miolo, espaço educativo do Vila Flores, como base para seus estudos sobre o IV Distrito.
- **Goma Oficina Plataforma Colaborativa** – Coletivo de arquitetos e artistas associados que, desde 2010, trabalha com frentes interdisciplinares.
- **Humanus** – Marca de moda que, inspirada nas Artes e na Filosofia, busca provocar novos olhares.
- **IMADIN – Instituto Maria Dinorah** – Espaço de referência para o fomento da literatura. Objetiva promover a arte literária em suas mais diversas relações.
- **Jackson Brum** – Studio de Design Gráfico com traços únicos.
- **Joner produções** – Atua na criação e realização de projetos especiais, estratégias e serviços para clientes das esferas pública, privada e do terceiro setor.
- **Márcia Braga** – Arquiteta e artista visual.
- **Miriam Gomes** – Artista visual
- **Matehackers hackerspace** – Grupo de entusiastas por tecnologia e conhecimento. O objetivo primário é propiciar um local e massa crítica para o desenvolvimento de projetos na área de tecnologia, oferecer cursos, reuniões, palestras e outras atividades que possibilitem a troca de conhecimento entre os participantes.
- **Mulher em construção** – Organização do terceiro setor que forma mulheres para o mercado da construção civil, cujos objetivos são: desenvolver cursos de formação na área da construção civil para mulheres; promover a autonomia, cidadania e empoderamento das mulheres em situação de vulnerabilidade socioeconômica e de violência doméstica; inserir as mulheres no mercado de trabalho predominantemente masculino, contribuindo assim para a redução da desigualdade e da discriminação de gênero no trabalho.

- **OM-LAB (UFRGS)** – Reúne artistas pesquisadores que abordam as transversalidades advindas dos objetos materiais e imateriais pertinentes ao meio urbano.
- **Nano BizTools** – Consultoria empresarial que trabalha em três eixos: ferramentas e soluções para negócios, educação empresarial e capacitação, e inovação social.
- **OVNI Acessibilidade Universal** – Empresa especializada em audiodescrição (AD), legendas para surdos e ensurdecidos (LSE) e Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) voltadas a uma infinidade de produtos, eventos e serviços, além de prestar assessoria a projetos de acessibilidade comunicacional.
- **SIMBIO** – Simbio é um sistema online de gestão completo para pontos de venda, com gestão de estoque, financeiro, compras e frente de caixa.
- **Re-ciclo** – Realiza a coleta dos resíduos orgânicos de cidadãos em três municípios, Porto Alegre, Tramandaí e Imbé. Através de uma assinatura mensal, o cidadão recebe um baldinho para armazenar os resíduos e, de bicicleta, a Re-ciclo realiza a coleta semanalmente, levando os resíduos para sua área de compostagem, onde esse material é transformado em adubo.
- **Solabici** – Fabrica bicicletas sob medida com inspiração retrô.
- **Sopro Conteúdo Digital** – Agência de marketing digital que gera conteúdo com valor e inspiração.
- **Surto Criativo** – Estúdio de design, comunicação, criatividade, ilustração e gastronomia de Diego Ferrer.
- **Vila Flores 60+** - Encontros semanais de convivência e realização de atividades para pessoas com mais de 60 anos

A ACVF ainda é responsável por articular junto com os residentes, também conhecidos carinhosamente como “Vileiros”, diversos projetos que vão ao encontro dos interesses da associação e aos pilares da organização. Estes projetos surgem de demandas dos Vileiros e são organizados em colaboração, integrando a comunidade, aberto ao público externo. Incluem projetos anuais como o **Vem na Terça** – Todas as terças os espaços do Vila Flores ficam abertos à visitação; o **Arraial do Vila Flores** (Figura 5) – Festa junina que acontece todo ano em junho ou julho; o **Projeto Simultaneidade** (Figura 6 e 7) – Evento multiartístico que acontece nos anos ímpares. Ocorreram em apenas uma edição a **Semana do Audiovisual**

– Evento realizado em 2015 e 2016 e o **Vila Flores – Uma Experiência Aberta** – programa de atividades realizado em 2016 com recursos do Fundo de Apoio à Cultura (PRÓ-CULTURA RS FAC), Lei nº 13.490/10. Nas figuras 6,7 e 8 visualizam-se as fotos de alguns projetos desenvolvidos pelo coletivo:

Figura 6 – Arraial Vila Flores 2017



Fonte: ACVF

Figura 7 – Projeto Simultaneidade



Fonte: ACVF

Figura 8 – Projeto Simultaneidade

Fonte: ACVF

4.2.1 Vila Flores – um projeto de colaboração

Compreender a estrutura organizacional e como funciona a gestão de um espaço tão singular quanto o Vila Flores à primeira vista parece muito complicado, pois este é um imóvel privado, que possui uma associação entre seus atores, com diversos empreendimentos das mais diferentes áreas de atuação e administrado por uma gestão colaborativa. Por saber disso, a própria instituição disponibiliza em seu site uma aba exclusiva que busca explicar essa configuração. Além disto, o espaço tem o intuito de compartilhar o conhecimento adquirido ao longo desses sete anos, a fim de incentivar outros projetos colaborativos, para que eles tenham inspiração e ferramentas para desenvolver, facilitar e aplicar os seus próprios métodos de gestão colaborativa: “processos de economia colaborativa são ainda novos e experimentais, e é com muito teste e experiência que criamos o nosso”. (VILA FLORES, 2017)

Para tanto, é necessário definir os múltiplos sentidos de colaboração para o Vila Flores. Segundo seu site, a primeira definição que deve ser compreendida é o da palavra, assim para a organização colaborar “é o ato de construir algo ou alguma coisa junto a outra(s) pessoa(s). Isso não implica que atividades colaborativas precisem resultar necessariamente em produtos ou resultados finais”. Por outra perspectiva mais ideológica, a organização acredita que “colaborar também é um processo de aprendizagem e de geração e compartilhamento de valor e sentido”. Por fim, a organização acredita que quando se trabalha junto por determinado objetivo essas pessoas estão colaborando, assim como, “pessoas que se dispõem a aprender algo mutuamente e com foco no bem comum estão, também, colaborando”.

Para a entidade, de acordo com o seu site, é de suma importância as relações e interações que se estabelecem entre indivíduos, organizações ou instituições em uma gestão colaborativa e a garantia para que ela aconteça são as conexões entre as pessoas. Ainda, atentam para “as relações de confiança, reciprocidade, igualdade e de trocas justas são algumas das mais fundamentais nos processos colaborativos”.

Para o entendimento do Vila Flores enquanto instituição, torna-se fundamental compreender sua configuração organizacional. A gestão de projetos, dos espaços e das atividades que neles acontecem está dividida entre três equipes e nove núcleos.

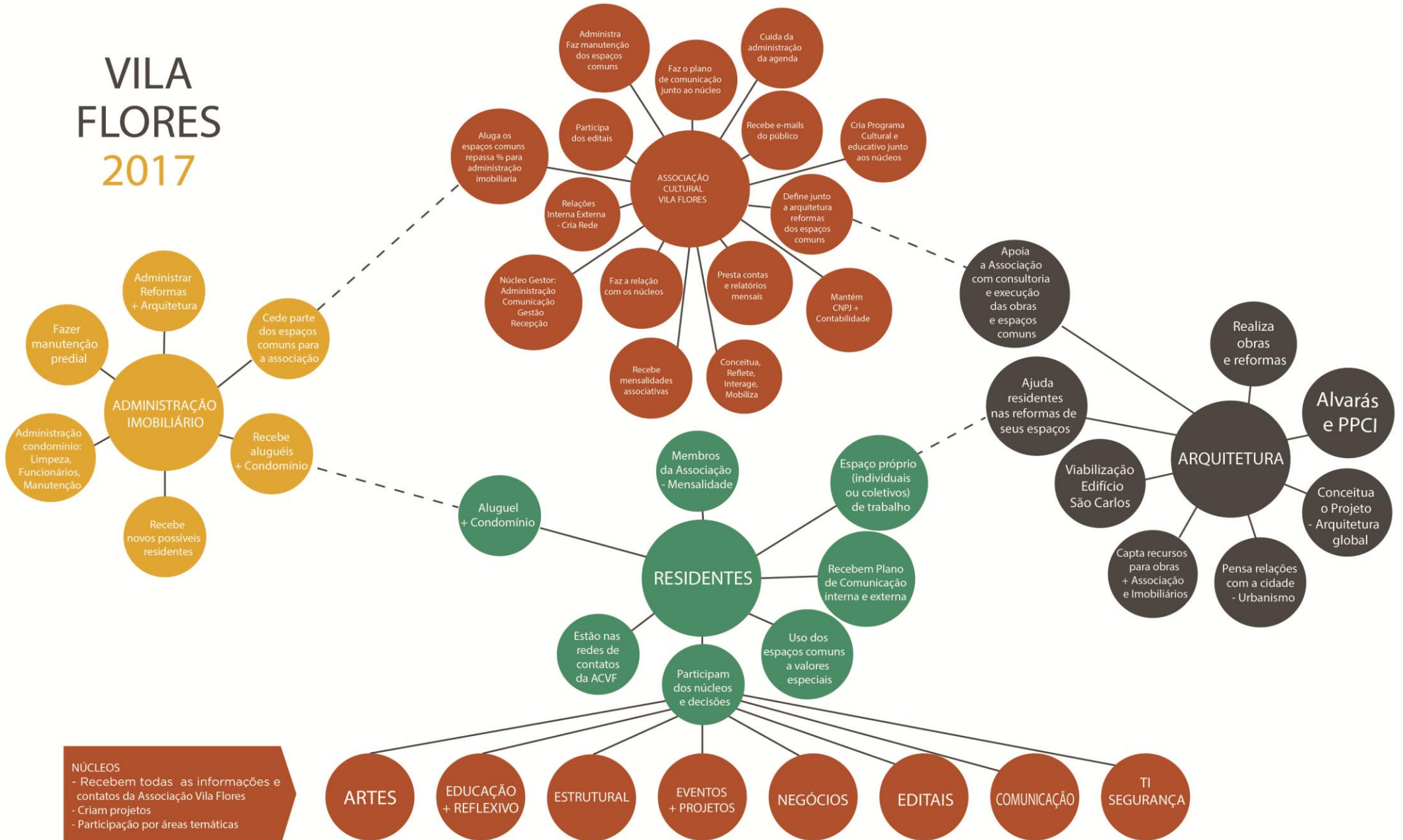
As equipes estão organizadas em – **Administração e Imobiliário** – Composta pelos proprietários dos prédios e por outras três pessoas. É responsável por gerenciar, fazer a manutenção e coordenar os aluguéis dos espaços fixos (as salas ou apartamentos dos viliros), além de fazer a limpeza e gestão dos resíduos e o descarte deles. Atende os interessados em locação, elabora os contratos e recebe os aluguéis e taxas de condomínio e a parte financeira. **Arquitetura** – corpo técnico de arquitetos que é responsável por todo tipo de obra realizada nos prédios, que estão constantemente revisando e readaptando o projeto arquitetônico, levando em conta os usos e os desejos dos “viliros” e dos frequentadores. **Associação Cultural Vila Flores** – Responsável pelo gerenciamento das atividades (eventos, cursos, palestras etc.) que acontecem nos espaços comuns.

Com a constituição da ACVF e com o passar dos anos, alguns processos precisaram ser encabeçados pela associação. Segundo o estudo de (MICHELIN, 2017, p 86), a associação “se esforçava para fazer uma gestão colaborativa de todo espaço, mas a prática mostrava uma realidade em que a colaboração acontecia mais facilmente na produção das atividades e não na administração do lugar”. Por iniciativa dos próprios residentes, no final de 2016 foram criados outros nove núcleos gestores em torno de diversas necessidades organizacionais, somando-se aos três existentes, “de acordo com seus interesses e aptidões particulares como, por exemplo, o núcleo de eventos, o de educação e o de comunicação” (MICHELIN, 2017, p.86). Os núcleos estão em processo de experimentação e são constituídos, segundo o site da organização, da seguinte forma: **Artes, Educação, Segurança-TI, Negócios, Projetos e Eventos, Comunicação, Editais e Estrutural**. Pode-se visualizar como está disposta a estrutura organizacional do Vila Flores na Figura 8.

Figura 9 – Organograma Vila Flores 2017

Fonte: Acervo ACVF

VILA FLORES 2017



Uma gestão colaborativa propõe ter os processos de decisão horizontais. De acordo com o site do Vila Flores ,

é tudo muito orgânico e transmutável. Às vezes, as decisões mais urgentes são de cima para baixo, em que o Imobiliário ou a Arquitetura, pensando no bem comum das pessoas e do espaço, precisam dar respostas rápidas e agem sem consultar a Associação (leia-se todos os vilienses). Outras vezes, são de baixo pra cima (caminho inverso), em que a Associação levanta as pautas, vota e discute com o Imobiliário ou a Arquitetura.

Para que o processo funcione de forma organizada e colaborativa, todos os meses são realizadas reuniões gerais com pautas pré-definidas. Atualmente o Vila Flores é composto por 36 iniciativas, e cada uma tem direito a um voto. Dessa forma, é possível definir o que deverá ser feito e como. Para manter o caráter colaborativo, “independente se uma decisão foi tomada de cima para baixo ou de baixo para cima, precisará ser discutida se incomodar alguém. É um ecossistema que vai se aperfeiçoando através de erros e acertos”. (Vila Flores, 2017, online).

A partir dos materiais analisados no site da instituição pode-se perceber que atualmente o Vila Flores considera sua gestão híbrida, pois “não é 100% colaborativa nem 100% centralizada. É uma mescla entre as duas coisas”. O projeto acredita que dessa forma, “todo mundo que faz parte desse ecossistema se sente responsável por ele” (Vila Flores, 2017, online). Diferente da maioria das organizações em que a gestão é verticalizada, ou seja, as decisões vem de cima para baixo, existem cargos bem definidos e atribuições claras, o Vila Flores, acredita que todos os residentes podem se “empoderar do espaço” e dessa forma, o Vila Flores não é apenas um espaço mas, sim um projeto colaborativo que depende e é construído pelos atores que se inserem nele, através de horas de reuniões, muita (re)adaptação, construção coletiva, discussão e transformação.

4.3 Vila Flores – O olhar de quem faz a gestão

Com o objetivo de verificar como a gestão do Vila Flores engaja os seus atores a trabalhar em colaboração, entender como se dá essas relações e quais estratégias de relacionamento e comunicação há neste processo, realizou-se uma entrevista com uma das Gestoras da ACVF. A solicitação da entrevista foi enviada por e-mail no dia 10 de novembro de 2017 para a Associação, que se prontificou a realizar a entrevista, entretanto a gestora estava viajando e só foi possível ser realizada em dezembro. A entrevista ocorreu nas dependências da organização, em Porto Alegre, no dia 8 de dezembro de 2017, e foi gravada,

com consentimento da entrevistada. A entrevista foi feita com base em um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), elaborado pela pesquisadora. Para preservar a identidade do entrevistado, ele será denominado de Gestora. Os trechos transcritos da entrevista apresentam-se de acordo com a fala coloquial da entrevistada.

A análise foi dividida em quatro categorias e contempla a recuperação das demais teorias expostas na pesquisa bibliográfica, conforme a seguir.

4.3.1 Formação de Comunidades

A primeira pergunta à Gestora teve como objetivo compreender o surgimento da ideia, o desejo e a inspiração de transformar o prédio abandonado em um complexo arquitetônico multicultural. A partir das respostas da entrevistada foi possível entender a formação do Vila Flores enquanto uma comunidade e as motivações que aproximaram os primeiros atores ao projeto, bem como compreender o olhar da Gestora sobre a organização. Segundo a entrevistada, o desejo veio da família que ao herdar o local, que não conseguiu não ter uma visão do valor histórico e cultural que o prédio possui, sentimento esse que, segundo ela, vem muito da constituição familiar.

eu sou pedagoga e depois fiz um mestrado em artes visuais, na área de projetos artísticos colaborativos, meu irmão é arquiteto, meu pai é gestor e minha mãe é designer. Então a gente não conseguiu não olhar para esse prédio com o valor histórico e cultural que ele tem com um olhar de precisamos manter esse lugar e olhar pra todo o potencial que ele tem de agregar pessoas (GESTORA, 2017).

A segunda pergunta buscou entender como se deu essa relação e como foi a intenção das pessoas que se aproximaram desse projeto inicialmente. Segundo a entrevistada, a aproximação das pessoas aconteceu a partir de interesses em comum com a proposta do espaço, principalmente oriundos da classe criativa da cidade. Além disso, na época em que a família herdou o prédio, muitos patrimônios históricos da cidade estavam sendo demolidos para a construção de novos edifícios, portanto havia um forte ativismo em torno deste movimento. Desse modo, tanto o desejo da família, quanto a aproximação de pessoas com os mesmos interesses, vai de acordo com o posicionamento elucidado por Bajoit (2003), o qual entende que, para a formação de uma comunidade, é preciso partilhar crenças, valores e projetos de vida. Segundo a Gestora,

[...] o Vila Flores naquele momento foi um marco de uma família proprietária que queria manter o patrimônio através das artes, então a gente promoveu e proporcionou a abertura dos prédios ainda sem ter o nome vila flores, ainda com uma ideia muito inicial assim (GESTORA, 2017).

Em sua fala, a gestora afirma que o desejo e a necessidade da família se uniu à disposição das pessoas que compartilham dos mesmos anseios, seja pela cidade, pelo bairro,

pela preservação do patrimônio ou para promover uma ocupação cultural do espaço. Esse olhar vai ao encontro das ideias de Mafessoli (1998), que acredita que o ser humano busca a proximidade com pessoas que pensam e sentem de forma parecida. Para tal, o autor atribui o conceito de socialidade, em que se partilham hábitos, costumes e ideologias a partir de um sentimento que aproxima uns aos outros. Esse pensamento também converge com outra teoria abordada pelo autor, a da época das tribos, em que os sujeitos históricos se arranjam na alteridade, buscando conexões de afetividade e interesse comum com o outro, constituindo comunidades locais ou tribo. Assim como Bauman (2004) acredita que o pertencimento de um indivíduo a uma dada comunidade está sob a condição deste indivíduo dotar de características específicas prescritas por ela e o seu envolvimento com a mesma, depende do seu grau de identidade. A partir disso, é possível analisar que a constituição do projeto veio a partir de várias intenções, mas que todas tinham em comum a transformação de uma realidade já constituída. Dessa forma pode-se classificar o Vila Flores como um projeto colaborativo, pois ele depende da união de várias intenções para existir.

A Gestora acredita que a colaboração surgiu a partir das pessoas que se aproximaram do projeto e o ajudaram a construir. Ao partilhar dos mesmos desejos e ao construir um sentimento de pertença, a colaboração surgiu naturalmente. Além disso, outro fator propício para que ela acontecesse é que nada estava pronto neste início, permitindo assim que a construção fosse coletiva. Segundo a Gestora (2017), “construído o conceito do que o Vila Flores seria para as pessoas que vieram, fez com que isso fosse colaborativo espontaneamente, não foi premeditado e nem entrou num modelo de negócio colaborativo.”

Ao abrir este espaço ao coletivo e constituir características de uma comunidade é necessário pensar em como sustentar esse processo, afinal é preciso estabelecer acordos, vivências e pensar em formas para que esses atores continuem engajados nesse projeto colaborativo. Para tanto, as próximas perguntas buscaram entender como isso ocorre dentro do Vila Flores, tentando-se analisar quais estratégias de engajamento o grupo utiliza para manter esse sentimento de comunidade e pertencimento, essencial para que a organização tenha sustentabilidade.

4.3.2 Engajamento para colaboração

Ao ser questionada sobre o que torna a gestão do Vila Flores colaborativa e convidada a comentar aspectos que considera positivos e negativos, a entrevistada acredita que uma das grandes vantagens do Vila Flores é ter a família proprietária engajada nesse processo de colaboração, pois “traz essa possibilidade de construir junto sem que isso fosse se esfacelar

muito facilmente” (GESTORA, 2017). Analisa-se que, diferente de outros projetos colaborativos da cidade, o Vila Flores possui um sonho de uma família que, ao abrir o seu espaço privado para outras pessoas o construírem, passou a tornar ele coletivo. Entretanto, esse núcleo unido, que fez o que podia e deu uma espécie de “pontapé” inicial para o que o projeto acontecesse, possibilitou que ele se estabelecesse e se organizasse mais solidamente.

A Gestora afirma que é necessário entender quem são essas pessoas que de fato estão interessadas no projeto por ele estar sendo construído colaborativamente e não apenas pelo discurso de ser colaborativo, isto é, pessoas que de fato querem construir coletivamente o projeto. Sabe-se que a colaboração não é algo muito bem definido, possui diversos significados e possui caráter subjetivo. No contexto dos projetos colaborativos, é uma ruptura nos modelos de trabalho tradicionais e de gestão organizacional.

A entrevistada afirma que no início do projeto, o processo colaborativo tinha muita abertura e, para quase tudo, a proposta inicial era a construção colaborativa, desde que fosse organizado de uma forma que todas as vontades e desejos confluíssem em harmonia. Ela aponta também que era um momento em que haviam menos pessoas e todas construíram o projeto desde o seu início. Com o projeto expandindo, agregando mais iniciativas e consequentemente mais pessoas, segundo a Gestora, os residentes entenderam que alguns processos precisavam ser centralizados. Para tanto, a ACVF tornou-se uma “puxadora de processos”, com o papel de propor momentos para que a colaboração ocorresse.

A associação puxa uma reunião para tratar das questões do coletivo, para prestação de conta, para criar novos procedimentos, para ver certas regras que a gente criou se não estão funcionando, para pensar se a gente vai fazer um churrasco ou se a gente vai arrumar o jardim com o dinheiro que arrecadamos com determinadas coisas, que reformas são importantes para esses espaços, falar sobre questões arquitetônicas também porque são muitos coletivos que usam esses espaços e ele tem diferentes necessidades também e então essas reuniões são puxadas pelo núcleo gestor da Associação Vila Flores (GESTORA, 2017).

Ao mesmo tempo em que essa centralidade foi benéfica, por outro lado teve suas desvantagens, porque as pessoas se acomodaram ao sentimento anterior de “*tamo junto, tamo fazendo*, se eu não fizer a coisa não vai acontecer” (GESTORA, 2017). Dessa forma, a Gestora acredita ser desvantajoso, pois resulta em uma acomodação, sendo um dos grandes desafios do Vila Flores, hoje.

Analisou-se, aqui, que essa estratégia utilizada pelo Vila Flores vai de acordo com Coleman (2009) e Litvin (2017). Os autores defendem que para um processo colaborativo acontecer é sim necessária a figura da liderança e que a colaboração deve ser encarada como um projeto. Atentou-se, também, para a importância de conhecer esses atores. Com o

crescimento e reconhecimento do Vila Flores, torna-se natural a aproximação de diversas pessoas com interesses diferentes e que não necessariamente convergem com a construção dos pilares de atuação e os desejos iniciais do projeto, podendo perder as características iniciais que criaram essa comunidade.

Quando perguntada sobre de que forma os residentes se empoderam desses espaços e participam das decisões, a gestora conta que isto acontece principalmente nas reuniões e nos eventos colaborativos. Cita como exemplo o Arraial, que é um evento em que todos os “vileiros” trabalham, propondo atividades, que incluem, por exemplo, a construção das bancas de comidas, organizando todo o evento com a temática das festas juninas. Toda a verba deste evento vai em prol de alguma pauta decidida pelo grupo. No ano de 2017, a verba arrecadada foi para ajudar com os custos da obra do telhado do galpão, espaço coletivo que recebe diversas atividades tanto propostas pelos residentes, quanto por atores externos, sendo atualmente uma das fontes de renda do Vila Flores. As reuniões são mensais, abertas a todos os residentes, com pauta pré-definidas, e representam o momento em que todas as decisões são tomadas.

Essas reuniões tornam-se um excelente recurso para dar conta de duas dimensões tensionadas, teoria abordada por Baldissera (2010), uma vez que se torna necessário ajustar os interesses individuais de cada residente com o da organização. O mesmo autor também acredita que as organizações devem ser capazes de possibilitar espaços formais efetivos de participação. Já Kunsch (2010) reitera a importância da constituição de espaços de escuta, como estes propostos de ACVF.

Analisamos aqui a importância da manutenção desses espaços, bem como, da criação de mais momentos em que sejam possíveis construir e fortalecer os vínculos grupais, conforme teoria elaborada por Gaiger (2016). Esses vínculos são formados por identidade e propósitos comuns, criando um sentimento de comunidade e de pertença, permitindo assim que o engajamento em um projeto colaborativo ocorra. Além do mais, é necessário que haja a criação de valor compartilhado entre os sujeitos envolvidos no processo, conforme abordado anteriormente por Litvin (2017).

Uma estratégia utilizada pela ACVF para manter a gestão colaborativa e engajar os atores foi a criação de núcleos de trabalho, apresentados anteriormente, de acordo com áreas de interesse. Essas iniciativas cumprem uma finalidade para os seus membros e ao mesmo tempo se engajam pela coletividade mais ampla em nome de algum interesse pelo qual existem.

A estratégia adotada dialoga com um ponto fundamental da economia colaborativa. Botsman e Rogers (2011) defendem que a popularização de negócios colaborativos se deve à busca do equilíbrio entre o interesse próprio e o bem coletivo, mas alerta para a importância de os atores não perderem a sua autonomia, nem sua identidade individual. Estes núcleos surgem nessa tentativa, conforme abordado pela Gestora, de tentar cativar os atores a se engajarem através das áreas em que mais se sentem motivados a atuar. Mafessoli (1998) também destaca a importância de buscar este equilíbrio. O autor acredita que essa intenção é fundamental para garantir que o sentimento de pertença e o espírito coletivo aconteçam e para buscar garantir a participação dos atores inseridos nesses núcleos. Segundo a entrevistada,

às vezes eles funcionam, às vezes eles morrem por um tempo e depois alguém vai lá e ativa de novo, então essas são as formas de pertencimento que a gente foi criando e esses espaços nada mais são que espaços que estão a serviço do que as pessoas estão com vontade de fazer, seja para rentabilizar seus negócios, seja para fazer uma celebração, para fortalecer o vínculo, para estabelecer debates sobre a cidade, sobre a colaboração, enfim, eles tão pra isso (GESTORA, 2017).

Em outra pergunta, a entrevistada foi questionada sobre quais as estratégias que são utilizadas para manter a característica de um trabalho colaborativo e engajarem esses residentes a trabalharem em colaboração. A Gestora afirma que comunicar o que se pretende fazer e a transparência são fatores primordiais nesse processo de gestão e engajamento. Ela considera que as reuniões presenciais mensais são fundamentais para que isso ocorra e que acredita que a principal estratégia é “estar presente no espaço e trocar” (GESTORA, 2017). Essa reflexão dialoga com a teoria de Mafessoli (1998), que acredita que o estar junto é fundamental, permitindo que haja interação entre indivíduos capazes de criar os vínculos sociais necessários, abordados por Gaiger (2016).

A Gestora aponta que momentos como os das celebrações são muito importantes para o engajamento e a manutenção de uma gestão colaborativa, e salienta que,

esse momento de não ter que conversar sobre nada que é importante e só poder conhecer um ao outro faz com que isso tenha um caráter de engajamento mais real, que não só por e-mail, *whatsapp*, ou uma chamada pra uma reunião (GESTORA, 2017).

Conforme visto anteriormente, Mafessoli (1998) acredita que os rituais de pertença, como as celebrações, são encontrados também nas organizações e permitem que seja confirmado o sentimento de pertencimento, permitindo que os vínculos se fortifiquem. Segundo a entrevistada, no Vila Flores cada residente tem seu local de trabalho e nos espaços comuns, o Miolo e o Galpão, ocorrem diversos eventos e programações. Como a maior parte do tempo estão ocupados e não existem espaços convidativos para o convívio

comunitário, como uma cozinha coletiva, por exemplo, tornou-se fundamental realizar essas celebrações como um espaço de troca informal entre os residentes. Tanto as reuniões, quanto as celebrações podem ser considerados instrumentos efetivos de comunicação organizacional, que estimulam a interação e integração entre os sujeitos. Coleman (2009) acredita ser necessário entender as características individuais de cada pessoa em um projeto colaborativo. Este pensamento converge com o que a Gestora acredita – como o fato de que cada um tem uma porta de entrada, seja pela arte, para cuidar da horta ou na realização de bate-papos sobre assuntos do interesse dos residentes. Segundo a entrevistada, entender isso foi muito importante para conseguir confluir todos os gostos e engajar os residentes,

a gente se deu conta muito disso ao longo desse processo, que todo mundo se envolver em tudo é muito exaustivo e então as pessoas se envolverem em suas áreas de interesse e se essas áreas de interesse se conectarem cria um fluxo melhor de trabalho, de engajamento. A gente tá no caminho de fazer isso acontecer, estamos num momento de baixo engajamento, de muitas mudanças na gestão também (GESTORA, 2017).

Quando questionada sobre o que pode ser feito para engajar mais ainda os residentes a participarem da gestão, a Gestora afirma que eles estão, neste momento, refletindo sobre. Acredita que há um desafio a ser trabalhado, pois

que o fato de procedimentos e normas mais claras e específicas precisarem ser criadas é bom, mas também de certa forma afasta as pessoas porque despersonaliza. O fato de sempre ser muito personalizado também e muito difícil por ser muita gente, então onde se encontra esse equilíbrio? (GESTORA, 2017).

Por enquanto, a solução encontrada pela ACVF é fazer junto, e a gestora acredita que este é o melhor fator de engajamento:

é fazer junto, seja o que for, seja comida, horta junto, arte junto, fazer conversa juntos, qualquer coisa. Acho que é sempre promover o fazer junto e mesmo que não haja engajamento, é fazer aquilo que tu achas que é bom para o coletivo (GESTORA, 2017).

Para a Gestora, a conexão ocorre quando o coletivo enxerga outras pessoas no movimento do fazer, e relembra o começo do Vila Flores, quando as pessoas se aproximaram pois já tinham vontade de fazer algo parecido. Entretanto, faltava uma rede, ou seja, se conectar a quem também compartilha do mesmo desejo. A entrevistada finaliza revelando que “eu acredito que o fazer passa a ser coletivo porque as pessoas se conectam numa vontade genuína de alguém de fazer” (GESTORA, 2017).

Desta forma, apesar de hoje alguns processos serem centralizados, é possível analisar que existe um esforço para uma descentralização, propostos pela ACVF. Acredita-se que para

a colaboração ocorrer e os residentes se sentirem engajados a participar dos projetos e a propor novas iniciativas, seja necessário garantir que os residentes não desenvolvam a relação apenas pela apropriação do espaço, mas também pela apropriação dos processos, participando ou até liderando os mesmos, através da execução de suas vontades e ideias, contribuindo, assim, para com o coletivo.

4.3.3 Comunicação e Relacionamento

Com o objetivo de compreender os processos comunicativos que envolvem o Vila Flores, realizaram-se três perguntas envolvendo a temática. A primeira delas convidou a entrevistada a questionar se os vínculos e o relacionamento entre os residentes são importantes para a manutenção do Vila Flores enquanto um projeto colaborativo. A Gestora acredita que os vínculos formados e a relação de comunidade são a principal motivação que faz com que as pessoas procurem o Vila Flores enquanto espaço de trabalho. Hoje o Vila Flores não possui mais locais de trabalho disponíveis e, quando recebem a negativa, segundo a Gestora (2017) “as pessoas ficam tristes e questionam como elas podem participar e estar junto e pertencer a esse coletivo mesmo sem estar trabalhando”.

Dessa forma, pode-se perceber o reconhecimento do Vila Flores como um local que oferece além de um posto de trabalho. As pessoas buscam a organização com vontade de pertencer a uma comunidade e ao fazer coletivo, possibilitados pelos vínculos e as redes de relações. Conforme visto anteriormente, a partir das ideias de Putnam (2009, p.48) “a comunicação é o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como rede de relacionamentos”. Em projetos colaborativos nos quais esses elos são de suma importância para garantir que a colaboração aconteça, a comunicação ganha papel fundamental.

Para a entrevistada, esse reconhecimento é o grande ganho do projeto: conseguir expandir para além do Vila Flores o espírito colaborativo. Ademais, outros pontos altos para ela são a procura das pessoas para conhecer o projeto e a busca constante por construir projetos que impactem na sociedade, repensando as formas de consumo, a relação com a cidade e as comunidades em que estão inseridas e estimulando práticas sustentáveis. Segundo a Gestora,

a gente tem nossas crises internas e elas não são pequenas, mas apesar disso a gente sente que é isso que nos faz crescer e apesar dessas crises e das disposições de engajamento também serem variadas, a gente percebe que só o fato de estar todo mundo aqui faz com que a gente coloque questões em debate, em reflexão que fazem a gente pensar muito mais sobre a nossa relação com as pessoas, sobre a nossa relação com a cidade, com esse espaço que acaba sendo um microcosmos, uma pequena sociedade que a gente tem que lidar e então é um exercício de cidadania que a gente faz aqui dentro e que é bem experiencial (GESTORA, 2017).

Nesse relato pode-se verificar a importância que a interação tem no processo colaborativo. Conforme visto no capítulo anterior, este fenômeno comunicacional ocorre através de “episódios de interação entre pessoas e/ou grupos” (BRAGA, 2011 p.5). Esses momentos de troca, diálogo e conversas permitem que os residentes criem vínculos e formem redes de relações. Conforme visto, a ACVF entende que esses momentos são importantes e busca proporcionar através das reuniões mensais e celebrações. Nesse contexto, os residentes se tornam sujeitos em comunicação, isto é, conforme visto anteriormente, segundo, França (2006, p.61) “sujeitos em experiência, afetando e sendo afetados tanto pela co-presença, como pela mediação simbólica que os institui em polos de uma interação”. É importante ressaltar que esse sujeito em comunicação participa de diversos contextos institucionais no caso do Vila Flores: suas iniciativas, mais a sua participação enquanto membro da ACVF. Isto é positivo, pois agrega nos processos de colaboração, nos trabalhos realizados em conjunto, nos eventos e atividades propostos no Vila Flores. Entretanto pode interferir, em dado momento, na tomada de decisões, levando os interesses individuais acima dos coletivos.

Ao ser questionada sobre o papel que a comunicação tem na manutenção de uma gestão colaborativa e no sentimento de pertencimento, a Gestora conta que a comunicação sempre foi uma preocupação e um eixo do Vila Flores. Entretanto, ela não foi planejada e não foi realizado nenhum plano de comunicação. A Gestora afirma que desde o início do processo tinha uma pessoa que era da área de comunicação, que se engajou muito no processo e que acabou ajudando a construir junto com o coletivo o tom da comunicação. A Gestora (2017) revela que essa comunicação,

sempre foi muito pessoal, o jeito de contar e de narrar as coisas que acontecem e aconteciam aqui no Vila sempre foram num tom de convite, de pessoalidade porque o que a gente queria mesmo era contar pra cidade o que tava acontecendo aqui dentro e aí aos poucos a gente foi percebendo que, bom, agora a gente precisa ter uma logo, a gente precisa ter uma coisa que institucionalize um pouco essa comunicação e aí a gente tá nessa batalha de qual que é a nossa identidade, porque o Vila Flores tem muitas identidades, são muitas pessoas

Atualmente, existe um núcleo de comunicação, composto por alguns “vileiros” e também por uma empresa de comunicação que é residente do Vila Flores. Com a ajuda da empresa, a Gestora observa que agora estão ajustando a comunicação e conseguindo veicular textos sobre o que acontece no Vila Flores. A iniciativa fez com que os próprios residentes se engajassem em contar as histórias de suas iniciativas. Segundo a Gestora (2017),

a gente tem instigado as pessoas a fazerem narrativas mais aprofundadas, que não seja só a comunicação em rede social e a gente acredita que essa comunicação é mais apropriada pra o que a gente faz aqui, que não é só comunicar acontecimento, mas comunicar relações.

Percebe-se uma preocupação da ACVF em ter uma comunicação humana que conte histórias e que transmita o sentido da organização para além dela. Essa perspectiva comunicacional vai ao encontro das ideias de Wolton (2011), em que a mesma deve ser vista um projeto humanista, e de Kunsch (2010), que propõe ver a organização como espaço de diálogo e de construção de significado e a comunicação como lugar e processo de humanização da organização nas relações de trabalho. Essa abordagem é fundamental, possibilitando a manifestação das subjetividades e da diversidade, de escuta e autocrítica. Garante-se, dessa forma, que a colaboração aconteça, e torna-se possível aprender, criar, inovar, qualificar as relações e os vínculos, conseguindo assim, harmonizar os objetivos da organização e dos sujeitos que a constituem.

A gestora acredita que os processos comunicativos e a interação dos residentes também são importantes para manutenção de uma gestão colaborativa. Entretanto, são bem difíceis de serem puxados, segundo a entrevistada. No começo,

para fazer acontecer uma reunião a gente tinha que ir por cinco vias: mandar whatsapp, ligar para as pessoas, bater nas portas dos espaços de trabalho, mandar e mail e no dia bater de novo e falar “oi, lembra que hoje vai ter...” então era praticamente uma comunicação de mãe e vó, aquela coisa de “vem tomar um café”, “vamos comer um bolinho” (GESTORA, 2017).

Com o tempo e com o crescimento do número de iniciativas e residentes, esse processo tornou-se inviável, tornando-se necessária a criação de estratégias e processos mais formais. Atualmente, a organização ainda não encontrou algo que funcione. Nas palavras da Gestora (2017),

com tantas pessoas e com tantas demandas, então tem que existir um procedimento que funcione que engaje as pessoas, mas que não precise ser assim tão pessoal e tão específico e que demande tanta energia e eu acho que a gente ainda não encontrou essa fórmula. A gente tem visto que existem diversas coisas, tem a questão da tecnologia que pode ajudar, mas não basta, tem a questão das sinalizações também no próprio espaço físico, as questões de visualizações gráficas que ajudam, então são várias coisas que precisam estar ali coladas pra que isso realmente aconteça”.

Atualmente, os canais que a organização utiliza para se comunicar com os residentes são os mais diversos, tais como,

email, no facebook, através de alguns grupos de trabalho que a gente criou. A gente faz muitas reuniões presenciais e acho que isso é o mais importante, usamos o whatsapp também, com um grupo de 140 pessoas e recebemos uma consultoria da SAP pra criar uma intranet, mas não conseguimos implantar ainda por não sabermos se não seria uma ferramenta pra dificultar o processo por ter mais uma coisa ou se vai ajudar, então estamos nos preparando pra ver se vamos entrar pra outro meio de comunicação (GESTORA, 2017).

Devido à grande produção e difusão de informações por diversos canais pode resultar em falhas de comunicação. Conforme visto anteriormente, Wolton (2011) atribui o conceito de incomunicação para esse excesso de informação. Os diversos canais também acabam sobrecarregando duplamente a ACVF, que precisam difundir as informações, mas por outro lado, precisam constantemente repeti-las para aqueles atores que não conseguem acompanhar o fluxo. Percebe-se que se torna necessário encontrar uma centralidade informacional, para que os processos estejam claros e tenham continuidade descentralizada, isto é, sem necessitar da força tarefa constante da ACVF, conforme salientado anteriormente.

4.4 Vila Flores – O olhar dos residentes

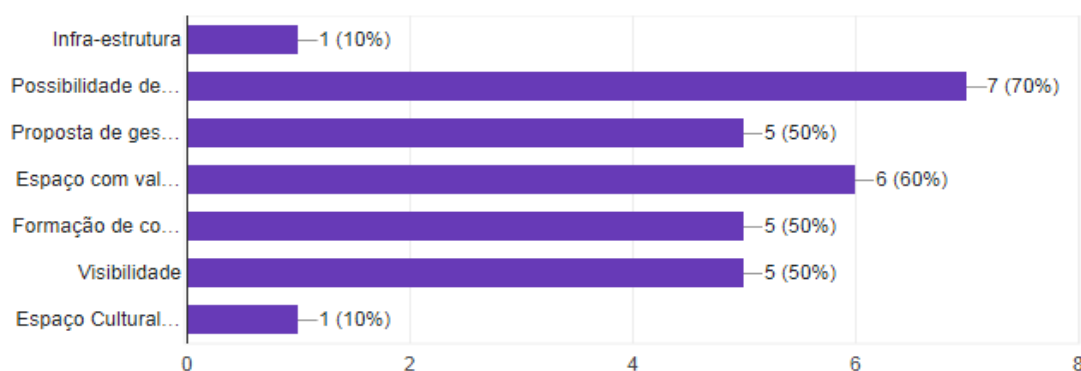
Com o objetivo de entender as motivações dos residentes em trabalhar em colaboração e a compreender o olhar deles sobre o Vila Flores enquanto um projeto colaborativo, foi organizado um questionário. O questionário foi aplicado com base em roteiro misto, com perguntas quantitativas com justificativa de resposta (APÊNDICE B), elaborado pela pesquisadora. O questionário foi enviado aos residentes via ACVF e foi respondido de maneira espontânea, sem que fossem identificados, uma vez que o formulário foi disponibilizado na plataforma online do Google Forms. Assim, nas análises abaixo, quando necessário, os participantes serão nominados como Residente 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Quando questionados sobre as razões que os fizeram escolher o Vila Flores como sede do seu negócio, é possível verificar, através do Gráfico 1, que a maior motivação dos residentes é a **possibilidade de conexão com outras iniciativas**. Como segundo ponto mais mencionado, verificou-se a **ocupação de um espaço com valores semelhantes aos de suas iniciativas e negócios**, o que vai ao encontro dos últimos motivos mais citados: **formação de comunidade, visibilidade e proposta de gestão colaborativa**. É possível perceber, através dessa análise, que o ponto **infraestrutura**, por exemplo, não é um fator crucial para a escolha do local, visto que apenas um residente mencionou como razão para a escolha do local como sede para o seu negócio. Nessa questão havia espaço para adicionar alternativas, apenas um Residente adicionou outra opção, a motivação a qual este residente escolheu o Vila Flores como local de trabalho foi por ser **“Espaço cultural com possibilidade de produção cultural conjunta, conforme ofertado no início”**.

Gráfico 1 – Razões para escolher o Vila Flores para sede do negócio

1) Quais foram as razões que fizeram você escolher o espaço do Vila Flores como sede da sua iniciativa/negócio?

10 respostas



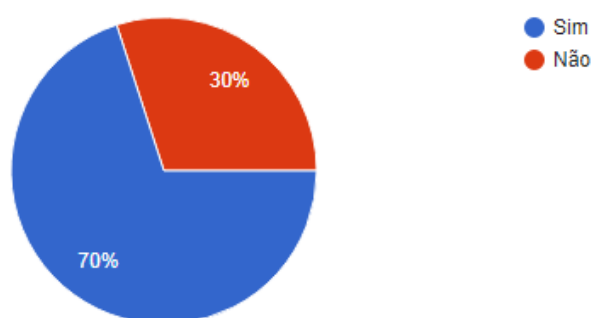
Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre o modelo de gestão do Vila Flores, 70% dos entrevistados dizem considerar a gestão colaborativa, como é possível verificar através do Gráfico 2.

Gráfico 2 – Gestão colaborativa no Vila Flores

2) Você considera a gestão do Vila Flores colaborativa?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

Segundo o relato dos residentes, existe uma abertura para discussões de assuntos relacionados à gestão:

Há abertura para discutir qualquer coisa. Mesmo que não haja consenso ou mudanças radicais instantâneas (Residente 1).

Especialmente esse ano, que surgiu esse questionamento, e vendo que pra ser respondido houveram (SIC) varias conversas, diria que é colaborativo até para decidir não ser mais colaborativo (Residente 2).

Os assuntos relacionados à gestão são tratados por todos que tem interesse em participar (Residente 3).

Apesar da maioria dos residentes considerar a gestão do Vila Flores colaborativa, três residentes acreditam que ainda existem pontos a serem melhorados para que ela seja mais participativa. Um respondente em especial elencou as razões pelas quais acredita não perceber a gestão colaborativa:

- a) Colaboração é horizontal, quando existe hierarquia e pesos diferenciados na capacidade decisória a tomada de decisões passa a ser verticalizada.
- b) Colaboração necessita: transparência, flexibilidade, liberdade, envolvimento e acesso. Embora se reconheça a vontade subjetiva do Vila Flores oferecer estes cinco pressupostos questões objetivas apresentadas no termo (a) a impedem.
- c) Compartilhamento, aqui me referindo mais a questão da distribuição de rendimentos, onde o coletivo trabalha para a instituição e o retorno para os empreendimentos advindos da instituição não correspondem.
- d) Integridade, a reincidente quebra de acordos coletivos põem em cheque a integridade da instituição (Residente 7).

De acordo com o relato de outro residente, verifica-se que ele não percebe empenho por parte da administração do Vila Flores para melhorias: “falta empenho na realização de melhorias estruturais para que as iniciativas possam realizar seus projetos” (Residente 10). Por último, mesmo considerando a gestão do Vila Flores não colaborativa, o residente acredita ser uma gestão transparente:

apenas alguns projetos desenvolvidos dentro do Vila Flores são colaborativos. A administração dos prédios é centralizada. Por outro lado, tudo é feito de modo transparente, e todos tem a liberdade de opinar e sempre se busca o bem comum” (Residente 8).

De maneira geral, é possível afirmar que a gestão é vista de maneira colaborativa por parte dos residentes do local.

Posteriormente, os entrevistados citaram as principais vantagens de fazer parte de um projeto colaborativo como o Vila Flores. Dentre todos os relatos, destacam-se: criação de uma rede de contatos; alinhamento ao propósito de vida pessoal; convívio com pessoas que valorizam a colaboração; espaço inovador; visibilidade por estar em um espaço cultural e possibilidade de um número maior de ideias através da multidisciplinaridade do local.

Depois de questionados sobre as vantagens de um projeto colaborativo, os residentes responderam sobre suas desvantagens:

A falta de entendimento geral dos limites do território alheio (em todos sentidos) (Residente 1).

Alguns processos decisórios ainda precisam ser "puxados" por alguém, e não pela coletividade (Residente 5).

Muita energia envolvida! Tem que ter força de vontade e não desanimar (Residente 8).

Através dos relatos dos residentes, é possível afirmar que uma gestão colaborativa, por não ter processos hierárquicos, exige mais tempo e organização de todos e, além disso, é preciso que haja um equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos. Apesar dos relatos com desvantagens sobre um projeto colaborativo, três dos dez respondentes destacaram não existir pontos negativos:

“Não vejo desvantagem, se houvesse não estaria mais no espaço” (Residente 4).

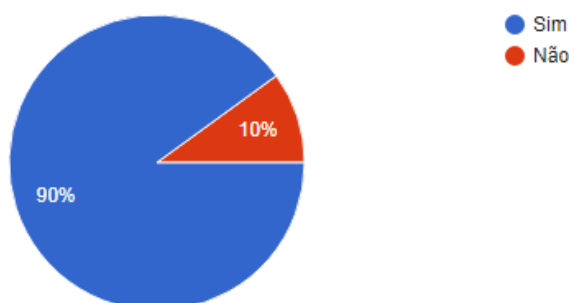
Em relação ao engajamento para se trabalhar de forma colaborativa, verifica-se, de acordo com o Gráfico 3, que 90% dos entrevistados afirmam sentirem-se engajados. Um dos principais motivos destacados é a possibilidade de dividir espaço com pessoas que possuem outras habilidades, criando um espaço múltiplo:

O trabalho em colaboração proporciona conhecimentos diversificados em um único local, trazendo novas possibilidades e inovação para o propósito de cada um e para o propósito global. (Residente 6)

Gráfico 3 – Engajamento para trabalhar colaborativamente

5) Você se sente engajado(a) para trabalhar de forma colaborativa?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

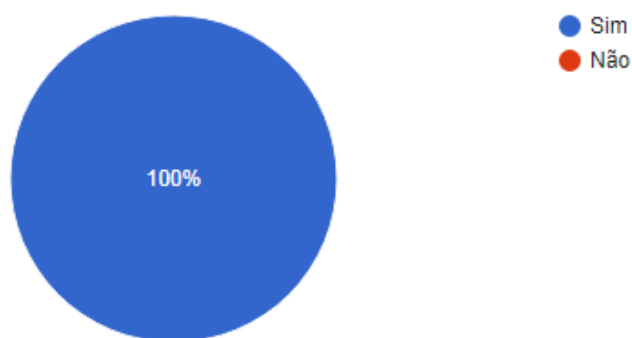
Através dos relatos obtidos, é possível verificar que os residentes se sentem a vontade para trabalhar de forma colaborativa, o que vai de encontro à proposta do espaço. Outro entrevistado relata que o engajamento é oriundo do próprio Vila Flores:

O ambiente e as pessoas do Vila proporcionam esse engajamento. (Residente 3)

Gráfico 4 – Importância da comunicação para a gestão colaborativa

6) Você acredita que a comunicação é importante para a manutenção uma gestão colaborativa?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à importância da comunicação para a manutenção de uma gestão colaborativa, é possível observar, através da Gráfico 4, que todos os residentes do Vila Flores acreditam ser fundamental uma boa interação comunicacional:

Sem comunicação as informações são perdidas e conhecimento também. A comunicação é parte mais importante do processo e ela deve ser feita de maneira orgânica e neutra. Através dela os propósitos se mantêm ativos (Residente 4).

A comunicação é o motor da gestão colaborativa. A transparência e a disponibilidade de informações atualizadas proporcionam processos mais efetivos no contexto da gestão colaborativa (Residente 5).

Sem comunicação tudo fica perdido. Trabalhar em rede deixa muitas pontas abertas, e a comunicação é a responsável por atar todos os fios (Residente 8).

Percebe-se que, apesar de nem todos enxergarem a gestão do Vila Flores como colaborativa, todos os respondentes consideram a comunicação importante para a manutenção de uma gestão colaborativa.

Diante dos resultados obtidos, se faz necessária uma aproximação sobre os dois olhares do Vila Flores: o da gestão e a dos Residentes, afim de encontrar semelhanças e/ou disparidades entre os dois pontos de vistas. Buscou-se dividir os resultados obtidos nas mesmas categorias trabalhadas anteriormente, essas são os eixos centrais para compreender os objetivos da pesquisa.

Formação de Comunidades

A partir das respostas foi possível observar que, assim como a Gestora acredita que cada residente se aproxima por uma “porta de entrada” ao Vila Flores, as motivações dos residentes para trabalhar no Vila Flores também foram diferentes, dado que cada um se aproximou da iniciativa por uma razão específica. Entretanto, todos estão ligados à possibilidade de se conectar com outras pessoas e iniciativas e pela proposta da gestão. Essa constatação reitera a importância das ideias trazidas por Bajoit (2003), Maffessoli (1998), Bauman (2004), em que acreditam que, para a formação de uma comunidade, é preciso buscar pessoas que partilham das mesmas ideologias, incluindo a busca por conexões e interesses comuns, que, por sua vez, garantem o sentimento de pertença de cada indivíduo a uma comunidade e sustentabilidade da mesma. Além disso, mostra-se fundamental essa preocupação por parte da ACVF de agregar novas iniciativas ao Vila Flores que tenham atores que compartilhem dos mesmos ideais, garantindo a formação dos vínculos e a constituição das redes de relacionamento necessário para manter o caráter colaborativo do projeto.

Engajamento para Colaboração

Nas questões apresentadas para buscar compreender a percepção dos Residentes sobre a gestão do Vila Flores, foi possível perceber que a maioria considera a gestão colaborativa. No entanto, reconhecem que alguns processos são centralizados, constituindo uma gestão híbrida, que necessita, conforme a entrevista com a Gestora, de “puxadores de processos” (GESTORA, 2017). Além disso, reconhecem os esforços da ACVF de propor espaços para diálogo, construção de práticas colaborativas e que há projetos que dependem do engajamento dos residentes para haver colaboração.

Apesar disso, três residentes não enxergam a gestão dessa forma e não a consideram colaborativa. Os motivos já apresentados nos levam a concluir que essa percepção de gestão híbrida ainda não está bem clara para todos. É necessário atentar-se ao fato de que, ao agregar mais pessoas ao projeto, é natural que essas incongruências ocorram. Outro ponto, é que, com a entrada de novos residentes, a manutenção do “DNA” do projeto projetado nos residentes

mais antigos possa acabar perdendo força. Essa percepção vai ao encontro das ideias elucidadas por Gaiger (2016) que afirma que nem sempre as recompensas, deveres e acordos estão prescritos formalmente e podem ocorrer essas divergências de visões sobre um mesmo projeto. Concordando, Coleman (apud. Litvin) afirma a importância de se investir um tempo para o alinhamento de linguagem, expectativas e objetivos para garantir o entendimento e o engajamento no projeto.

Apesar disso, tanto a gestora, quanto os residentes elencam mais vantagens do que desvantagens em fazer parte de um projeto que exige colaboração, e a grande maioria se sente engajada para trabalhar de forma colaborativa. Ademais, as desvantagens expostas por ambas as partes convergem e admitem a dificuldade do entendimento do que é e como fazer uma gestão colaborativa, incluindo questões como a energia demandada e a demora no processo e nas tomadas de decisões.

Dito isso, fazem-se necessários cada vez mais esforços da ACVF para a manutenção dos vínculos e do engajamento desses residentes junto ao projeto. As práticas devem se dar através da manutenção das estratégias já propostas, como as celebrações e as reuniões mensais e da constituição de novos espaços para tornar possíveis as interações para que as relações se fortifiquem e os projetos tenham êxito.

Comunicação e Relacionamento

Ao buscar entender como a Gestora e os Residentes enxergavam o papel da comunicação na manutenção de uma gestão colaborativa, percebeu-se que ambos reconhecem a importância da comunicação. Com os dados coletados na entrevista com a Gestora, foi possível verificar uma preocupação da gestão em ter uma comunicação humana (Kunsch, 2010), que represente a todos e transmita os valores, ideias e o propósito do Vila Flores. Percebe-se também que a ACVF busca incluir os Residentes nesse processo, incentivando que os mesmos contem suas histórias e divulguem as suas iniciativas através dos canais oficiais da organização. Mais do que a dimensão técnica e institucional, os Residentes e a Gestora percebem o papel que a comunicação tem de transmitir as informações necessárias, que garantam a transparência e a horizontalidade que os processos de colaboração exigem, permitindo que haja cooperação, envolvimento, engajamento e satisfação dos atores. Os residentes e a Gestora percebem que o processo interacional é de grande importância para a construção das redes de relações e é graças a ele que é possível “organizar a convivência pacífica entre pontos de vista contraditórios” (WOLTON, 2011, p. 87).

Ambos reconhecem que a tecnologia é aliada dos processos colaborativos, entretanto é necessário avançar no “face to face”, tanto os Residentes se apropriando mais dos espaços de interação, quanto a ACVF proporcionando mais momentos para que a colaboração ocorra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia colaborativa e as novas formas de gestão e organização estão ganhando cada vez mais adeptos e iniciativas. Com o advento da internet e a popularização das redes sociais, a formação de espaços colaborativos se intensificou e a busca por novas formas de trabalho acompanhou essas rupturas. Assim, este trabalho buscou compreender qual o papel da comunicação nesse contexto, visto que, diversas áreas do conhecimento estão atentando-se para este movimento e há poucos estudos na área de comunicação e das Relações Públicas sobre o tema.

Este estudo teve como questionamento compreender quais são as motivações que levam as pessoas a trabalhar em colaboração e quais as estratégias de comunicação e relacionamento os gestores de projetos colaborativos utilizam para engajar estes atores. O objetivo geral da monografia foi analisar e compreender as motivações e as estratégias de relacionamento utilizadas no engajamento e na construção do sentimento de pertencimento e formação de comunidade dos atores envolvidos no projeto colaborativo Vila Flores. Através da pesquisa bibliográfica foi possível aprofundar os temas centrais necessários ao estudo: vínculos sociais, sentimento de pertença e de comunidade, redes de interação e relacionamento, comunicação sob perspectiva humana e organizacional. A partir disto, percebeu-se os diversos elementos que são responsáveis por formar uma comunidade, a intersecção entre os processos de colaboração e comunicação, a relevância dos processos de interação na gestão colaborativa, sendo a comunicação o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como redes de relacionamentos.

Por meio dos dados coletados, constatou-se que as estratégias de comunicação e relacionamento utilizadas são, neste caso, os eventos organizados pela ACVF, as celebrações e as reuniões mensais que criam um ambiente favorável à colaboração, fazendo com que tais ações auxiliem na manutenção dos vínculos e no engajamento dos atores envolvidos em um projeto colaborativo. Entretanto, concluiu-se que esses espaços ainda não são suficientes para a compreensão da visão do Vila Flores enquanto uma gestão colaborativa para a maioria dos atores. Atenta-se também para o fato de que, como os processos e a gestão colaborativa ainda são praticas muito novas, não há um entendimento unificado entre os atores sobre os limites da ACVF e o quanto cada ator é responsável para que a organização mantenha o caráter

colaborativo. Entende-se que essas novas formas de organização são recentes e exigem mudanças culturais que alinhem os discursos às práticas. A lógica de autogestão, de gestão participativa e o entendimento da importância do engajamento dos atores em um projeto colaborativo exigem doação, pró-atividade e senso coletivo, e, dessa forma, a comunicação tem papel difusor na compreensão dessas práticas e no compartilhamento dessas experiências.

Entende-se que o primeiro objetivo específico foi atendido na medida em que se procurou contextualizar as estratégias de comunicação e relacionamento no processo da colaboração e na formação de comunidades. Os demais objetivos específicos deste estudo buscavam compreender como se dá o relacionamento e a comunicação entre os participantes do projeto Vila Flores e identificar as motivações para a participação em projetos colaborativos. Compreende-se que foram alcançados na medida em que se preocupou em coletar dados através da apresentação institucional da organização e das entrevistas, e, desta maneira, foi possível verificar como o Vila Flores entende a comunicação e se relaciona com seus atores. Já a partir do depoimento dos residentes, foi possível avaliar quais são as motivações que os fizeram escolher o Vila Flores como local de trabalho e sua percepção sobre a gestão colaborativa. Avalia-se que os motivos são diversos, entretanto todos giram em torno da busca pela formação de uma comunidade e de formas de trabalho que vão ao encontro dos seus valores.

Conclui-se que a área de Relações Públicas e da comunicação organizacional pode e deve estar mais próxima dessas novas formas de organizações, afim de incluí-las nas estratégias de relacionamento, identificação e processos comunicacionais. Além disso, esta monografia poderá apoiar o Vila Flores, bem como de outros projetos colaborativos, no entendimento da percepção e das necessidades dos residentes e aprimorar as estratégias de comunicação, relacionamento e a construção de uma comunidade, possibilitando o fortalecimento dos vínculos e das redes de relacionamento e interação.

Destaca-se que o estudo possibilitou à pesquisadora entender o papel da comunicação nos processos colaborativos e na gestão de projetos colaborativos. Além disso, acredita-se que permitiu aliar os conceitos teóricos com a prática profissional, através do estudo de caso. Por fim, o estudo atingiu o seu objetivo de analisar as estratégias utilizadas pela organização para engajar os seus atores e as motivações que fazem os mesmos a escolherem trabalhar em colaboração. Salienta-se que esse trabalho não se esgota aqui, há muito que estudar e aprender sobre o tema. Mas, além disso, espera-se que possa servir de inspiração para outros estudos para pensar em como a comunicação organizacional e as Relações Públicas podem avançar no sentido de pensar novos processos e estratégias comunicacionais que atendam a estas

organizações, que exigem uma comunicação humana, participativa e com instrumentos que coloquem as pessoas no centro do processo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

BAIJOIT, Guy. **Le changment social. Approches sociologiques occidentales cintemporaines**. Paris: Armanda Colin. (tradução?)

BALDISSERA, Rudimar (2010). Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. KUNSCH, M.(orgs). **A Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 61-76.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In.: **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009, edição especial.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRAGA, J. L.; CALAZANS, R. **Comunicação e educação: questões delicadas na interface**. São Paulo: Hacker, 2001. 164 p.

BRAGA, José Luiz. Dispositivos Interacionais. In: Encontro Anual da Compós – Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Comunicação, 20., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS. 2011. p. 1-15.

BRNA, Paul. Modelos de Colaboração. **Revista Brasileira de Informática na Educação**. [S.I.], v.3, n.1, 1998. Disponível em: < <http://brie.org/pub/index.php/rbie/article/view/2298>> Acesso em dez. 2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CATTANI, A.; Laville, J.-L.; GAIGER, L. I.; HESPENHA, P. (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. 345 f.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. (Coord.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 21-45.

COLEMAN, D. **42 Rules for Successful Collaboration**. California: SuperStar Press, 2009.

DOWBOR, Ladislau. **Economia solidária da cultura e cidadania cultural: desafios e horizontes / Organizado por Neusa Serra e Hamilton Faria — São Bernardo do Campo, SP: EdUFABC, 2016.**

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p 62-82.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANÇA, Vera (2006). Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. GUIMARAES, César, FRANÇA, Vera (orgs.). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. 108 p. p. 61-87.

FRANÇA, Vera V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex, OLEIVEIRA, Ana Claudia, NASCIMENTO, Geraldo Carlos do, RONSINI, Veneza Mayora (Orgs.). **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008. 264 p. p. 71-91. (Livro da Compós 2008).

GAIGER, L. I. **A descoberta dos vínculos sociais: os princípios da solidariedade**. São Leopoldo: Unisinos, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

JUNQUEIRA, L.A.P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: CAVALCANTI, M. **Gestão Social, estratégias e parcerias**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. P. 195 – 217.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, Margarida (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. KUNSCH, M.(orgs). **A Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 41-60.

LIPOVETSKY, Giles; SERROY, Jean. **A cultura mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LITVIN, Aron Krause. **A construção colaborativa de um processo de design estratégico junto com a rede das casas colaborativas de Porto Alegre**. 2017. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2017.

MAFFESOLI, M. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MAGALHÃES, Dimmy; QUEIROZ, Ruy. **Economia Colaborativa no âmbito da Sociedade da Informação.** 2014. Disponível em: <https://lambdas.files.wordpress.com/2014/04/economia-colaborativa-artigo.pdf> Acesso em: 10 out. 2017

MANZINI, Ezio. **Design para a 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, Ezio. **Design when everybody designs.** London: The Mit Press, 2015.

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

MICHELIN, Coral. **Seeding de casa colaborativa na perspectiva do design estratégico** 2017. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2017.

MILLER, Kathy. Compassionate communication in the workplace: exploring processes of noticing, connecting, and responding. **Journal of Applied Communication Research**, v. 35. p. 223-245, 2007.

MOREIRA, Sonia Virginia. **Análise documental como método e técnica.** In: Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo; Atlas, 2005.

MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F.; SILVA, J.; (Org.). **Para navegar no século 21.** Porto Alegre: Sulinas; EDIPUCRS, 2003.

NOVELLI, Ana Lucia R. Pesquisa de opinião. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 164-179.

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação e da organização. In: **CLEGG, Stewart R et AL, (Org). Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004. P. 77-129

REIS, Lourenço. Identidades Consumidas. In: **Revista Ambivalências.** v.3, n.5 p. 290 – 295. Jan-Jun/2015. Disponível em <<https://seer.ufs.br/index.php/Ambivalencias/article/download/3932/3295>> Acesso em dez. 2017.

SCHMITZ, Vera Regina. Atividade de trabalho no trabalho associado e os sujeitos da Comunicação Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (39. : 2016 set. 05-09 : São Paulo, SP). **Anais** [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2016. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/151518>

SCHOR, Juliet B. **True Wealth.** Nova York: The Penguin Press, 2011.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org). **Handbook of qualitative research**. United States of America, 1994. P. 236-247.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: Duarte, Jorge; Barros, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. P. 51-61.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, D.A. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

WALLIG, A; SIELSKI, L. Projeto Vila Flores: práticas artísticas colaborativas pela revitalização de processos criativos no meio urbano. In: **Anais... 22º Encontro da Associação Nacional de Pesquisadores em Artes Plásticas**, pp. 3012-3025. Belém, Brasil, 2013.

WEBER, Max. **Conceitos básicos de Sociologia**. São Paulo: Editora Moraes, 1987.

WOLTON, Dominique. **Pensar a Comunicação**. 1999. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B7-xo0NklQMqU08wZGdTOV9TZi1RYzRVcms4bkxNQQ/view?pli=1> Acesso em 11/10/2017.

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Vila Flores. <vilaflores.wordpress.com> Acesso em: nov. 2017

CAVADAS, Thiara. **Economia colaborativa e a expansão do eu**. 26. Ago. 2016. Disponível em <<https://medium.com/@box1824/economia-colaborativa-e-a-expans%C3%A3o-do-eu-8d84b2ef89ed>> Acesso em novembro. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista com a Gestora

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo compreender quais estratégias de comunicação e relacionamento o Vila Flores engaja os seus atores a participarem de projetos que envolvem colaboração. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Manuela Fonseca Andrade, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Profª Drª Vera regina Schmitz.

Questões:

- 1) Como surgiu a ideia de transformar um prédio abandonado em um complexo arquitetônico multicultural? De onde veio o desejo e a inspiração?
- 2) Em que momento vocês decidiram convidar outras pessoas para co-criar a iniciativa? Comente como se deu essa relação e qual foi a intenção das pessoas ao abraçar o projeto.
- 3) O que torna a gestão do Vila Flores colaborativa? Cite aspectos que ajudam e aspectos que atrapalham em ter uma gestão em colaborativa.
- 4) Quais são as ferramentas que vocês utilizam para manter a gestão colaborativa?
- 5) De que forma os residentes se empoderam do espaço e participam das decisões? Comente exemplos em que é necessária a participação de todos.
- 6) Você acredita que os vínculos e o relacionamento entre os residentes são importantes para a manutenção do Vila Flores enquanto um projeto colaborativo? Justifique.
- 7) Qual o papel da comunicação na manutenção de uma gestão colaborativa?
- 8) Como você enxerga a comunicação do Vila Flores?
- 9) Quais estratégias, enquanto gestoras, vocês utilizam para manter a característica de um trabalho colaborativo e engajar os residentes a trabalhar em colaboração?
- 10) O que você acha que poderia ser feito para engajar mais ainda os residentes a participarem da gestão do Vila Flores?

APÊNDICE B – Entrevista com os residentes

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Motivações para trabalhar em Colaboração

Este questionário tem como objetivo coletar informações a respeito das motivações que levam as pessoas a trabalhar em colaboração. As informações coletadas por meio desta pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o Trabalho de Conclusão da acadêmica Manuela Fonseca Andrade, do Curso Relações Públicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação da Profª Drª Vera Schmitz. Visando proteger a identidade dos colaboradores, todo o questionário poderá ser respondido de forma anônima. Qualquer tipo de dúvidas ou esclarecimentos podem ser obtidos através do contato com os responsáveis pela pesquisa, e-mail manufonsecaandrade@gmail.com.

*Obrigatório

1. 1) Quais foram as razões que fizeram você escolher o espaço do Vila Flores como sede da sua iniciativa/negócio? *

Marque todas que se aplicam.

- Infra-estrutura
- Possibilidade de conectar-se com outras iniciativas
- Proposta de gestão colaborativa
- Espaço com valores semelhantes aos seus
- Formação de comunidade
- Visibilidade
- Outro: _____

2. Marcar apenas uma oval.

- Opção 1

Motivações para trabalhar em Colaboração

3. 2) Você considera a gestão do Vila Flores colaborativa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. Justifique sua resposta *

5. 3) Quais são as VANTAGENS de fazer parte de um projeto colaborativo como o Vila Flores? *

Motivações para trabalhar em Colaboração

6. 4) Quais são as DESVANTAGENS de fazer parte de um projeto colaborativo como o Vila Flores? *

Motivações para trabalhar em Colaboração

7. 5) Você se sente engajado(a) para trabalhar de forma colaborativa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

8. Justifique sua resposta *

Motivações para trabalhar em Colaboração

9. 6) Você acredita que a comunicação é importante para a manutenção uma gestão colaborativa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

google.com/forms/d/1psjX2yQjc8ID-r7VoHaRR4fZmOQr9FS_WZOrBGfWB8g/edit

Motivações para trabalhar em Colaboração

10. Justifique sua resposta *
