

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MARLENE ALVES DA SILVA

**POR QUE FECHAM AS CASAS COLABORATIVAS EM PORTO ALEGRE?
Análise das causas e seu significado para a construção de experiências
colaborativas**

**Porto Alegre
2019**

MARLENE ALVES DA SILVA

**POR QUE FECHAM AS CASAS COLABORATIVAS EM PORTO ALEGRE?
Análise das causas e seu significado para a construção de experiências
colaborativas**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Mercedes Sarria Icaza

Porto Alegre

2019

Dedico este trabalho aos meus pais, que
me dedicaram suas vidas e seu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais que dedicaram e abriram mão de suas vidas para educar meus irmãos e eu, sem eles eu não teria caminhado sozinha os meus próprios passos na vida. Com a liberdade que eles sempre me proporcionaram pude realizar minhas escolhas com sabedoria e uma delas foi estar aqui me formando numa universidade pública de qualidade. Ofereço a eles o título que eles nunca tiveram a oportunidade de possuir. Pai, lembro como se fosse hoje você me pedindo para te ensinar o alfabeto e assinar o teu próprio nome. Amo vocês.

Tenho uma enorme alegria de poder agradecer a pessoa que me trouxe para Porto Alegre para viver um amor leve, de muito companheirismo e que me incentivou e incentiva, me apoiou e apoia, todos os dias, a buscar mais conhecimento e ser melhor em todos os campos da vida. Ele quem motivou minha entrada na UFRGS. Obrigada, Marco, por me fazer acreditar em mim mesma quando eu não acreditei. Obrigada por me dar força quando eu pensei que não tinha mais. Obrigada por existir na minha vida, por me fazer feliz todos os dias, por me permitir te amar e por me amar como me amas. Sinto teu amor em tudo, cada segundo do meu dia. Obrigada por me fazer continuar acreditando em pessoas, és a pessoa mais solidária e atenciosa que conheço.

Obrigada querida Ana, minha orientadora, meu anjo, amiga, que acreditou em mim e que teve um milhão de paciência comigo. Sem tua atenção, incentivo, cuidado e leveza não teria conseguido, pois eu tinha medo até de ouvir o nome TCC. Quero você sempre presente na minha vida.

Agradeço à educação pública, hoje UFRGS, que me deu a oportunidade de obter tanto conhecimento que jamais pensei que poderia ter. Lembro quando, no primeiro semestre, olhei para o título das disciplinas que ainda teria para cursar e pensei que não ia conseguir e hoje estou eu aqui agradecendo no encerramento desse ciclo.

Agradeço também por todos os colegas que tive a oportunidade de conhecer, alguns se foram com o tempo, outros permanecerão, né Andréia e Marlene? Fico muito feliz por vocês estarem sempre presentes, nos dias bons e ruins, que passou a ser além dos estudos, deixou de ser colegas e logo se tornaram minhas amigas. Vocês são especiais para mim.

Obrigada a mim, por ter desistido de desistir quando os dias foram difíceis. Por ter medo e mesmo assim seguir caminhando. Aprendi que o medo não pode ser mais forte que os meus objetivos.

“O conhecimento nos faz responsáveis.”

Che Guevara

RESUMO

Esse estudo reflete acerca de espaços de trabalho colaborativos denominados Casas Colaborativas e suas existências em Porto Alegre, apresentando 11 casas nas quais foram realizadas entrevistas, casas estas que em parte já não existem mais por terem sido fechadas, outra parte mudou sua configuração de gestão e uma parte está em funcionamento. Será apresentado o histórico, desde a criação das casas analisadas, a configuração organizacional e as relações existentes dentro delas, se houve relação com articulações externas ou não e, como é de objetivo/finalidade desta pesquisa, o porquê do fechamento das casas e/ou o que motiva a continuidade para as que seguem em funcionamento, seja com outra forma de gestão ou mesmo como Casa Colaborativa. Para a realização deste estudo foram entrevistadas 21 pessoas, sendo: 2 gestores de cada uma das 7 Casas Colaborativas fechadas (em 1 casa, apenas uma pessoa foi entrevistada); 2 gestores de cada uma das 2 Casas Colaborativas que foram alteradas; e 2 gestores de cada uma das 2 Casas Colaborativas que se mantiveram ativas.

Palavras-Chave: Espaços de Trabalho. Casas Colaborativas. Porto Alegre.

ABSTRACT

This study reflects about collaborative workspaces called Collaborative Houses and their existence in Porto Alegre, presenting 11 houses which were interviewed, which houses that no longer exist because they were closed, partly changed their management configuration and a part is in operation. It will be presented the history, from the creation of the houses analyzed, the organizational setting and the existing relationships within them, whether there was a relationship with external articulations or not, and, as it is the objective / purpose of this research, the reason for the closing of the houses and / or what motivates the continuity to those that continue in operation either with another form of management or even as a Collaborative House. For the accomplishment of this study 21 people were interviewed, being: 2 managers of each of the 7 Collaborative Houses closed (in 1 house, only one person was interviewed); 2 managers of each of the 2 Collaborative Houses that were changed; and 2 managers of each of the 2 Collaborative Houses that remains active.

Keywords: Work Spaces. Collaborative Houses. Porto Alegre.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Casas Colaborativas pesquisadas 2011-2018 – dados gerais	34
Tabela 2: histórico e objetivos	38
Tabela 3: os participantes e seu relacionamento	42
Tabela 4: funcionamento e gestão	50
Tabela 5: articulações externas.....	58
Tabela 6: fechamento e perspectivas de continuidade	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCs – Casas Colaborativas

ECOSOL – Economia Solidária

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ZAC – Zona de Aprendizado Criativo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral	13
1.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 Casas Colaborativas	16
2.2. Economia Colaborativa.....	18
2.3 Commons.....	20
2.4 Economia Solidária	21
2.5 Gestão Tradicional e Gestão Alternativa.....	23
3 METODOLOGIA	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 Dados gerais sobre as Casas Colaborativas	32
4.2 Histórico e objetivos	36
4.3 Os participantes e seu relacionamento.....	41
4.4 Funcionamento e gestão	48
4.5 Articulações externas	56
4.6 Significado do fechamento e perspectivas de continuidade dos projetos colaborativos	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DAS CASAS COLABORATIVAS ANALISADAS	74
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS CASAS COLABORATIVAS FECHADAS/ALTERADAS	85
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS CASAS COLABORATIVAS ATIVAS	87

1 INTRODUÇÃO

As Casas Colaborativas (CCs) são espaços de trabalho compartilhado cuja gestão e manutenção é realizada de forma coletiva por todos os que deles participam e cuja característica principal é a existência de um propósito em comum, um objetivo para o qual todos confluem, mesmo com diversidade de atividades. Assim, costumam ter atividades que são abertas ao público, relacionadas de acordo com o propósito da casa.

Pode se dizer que as Casas Colaborativas fazem parte do universo mais amplo denominado como “economia colaborativa”, dentro do qual se diferenciam com algumas características particulares, sobre as quais este trabalho pretende aprofundar.

Em 2016, uma reportagem da revista Exame apontava o Brasil como líder da América Latina em iniciativas de economia colaborativa, indicando que os principais setores nos quais operavam estas novas iniciativas eram serviços para empresas (26%), transporte (24%) e aluguel de espaços físicos (19%). Na América Latina, mais da metade (64%) dos projetos colaborativos têm menos de dez participantes. Os principais objetivos apontados pelos participantes são: criar novas formas de economia (69%), melhorar a qualidade de vida (53%) e recuperar a economia local (50%). (REDAÇÃO, 2016).

As Casas são muito diferentes no que diz respeito às suas origens, objetivos, ofícios, localização, sujeitos internos, condição econômica etc., mas estão sintonizadas de alguma forma dentro de referenciais comuns de conduta e perspectivas de fazer dar certo.

As Casas Colaborativas são empreendimentos apresentados como espaços de trabalho com atividades voltadas principalmente para o foco de inovação, no entanto, também existem casas das mais distintas áreas, como arte, dança, cultura, formação, design, moda, entre outras.

De acordo com a pesquisadora Coral Michelin (OLIVEIRA, 2016), as CCs começaram a surgir, ainda não bem definidas como tal, em 2013. Já a pesquisadora Aline Bueno (2018) aponta que as Casas Colaborativas tiveram seu início em 2010. E, a partir das entrevistas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho, foi possível apontar a abertura de 2 das casas que já fecharam em 2011, desconhecendo experiências do tipo ativas anteriormente. Coral Michelin ainda

afirma que as CCs, mesmo surgindo em 2013, só começaram a se reconhecerem como Casa Colaborativa em 2015 e a se articularem (política e midiaticamente) em 2016.

Atualmente, existem aproximadamente 09 Casas Colaborativas, que assim se reivindicam, medianamente estáveis, na Grande Porto Alegre, sendo que as 09 que estão abertas fazem parte da última leva e não existe nenhuma das fases anteriores, com exceção de quatro CCs que mudaram sua forma de gestão e a partir disso deixaram de se reconhecer como Casa Colaborativa (estas últimas fecharam como CC, mas se reinventaram).

Há muito mais casas que, apesar de terem um perfil similar, não se identificam com essa denominação. A utilização de uma referência comum a todos esses espaços apontaria um número maior, que aumentaria na consolidação desta referência, e, com isso, é possível que ocorra um salto de crescimento.

Segundo pesquisa da revista *Época Negócios*, o setor da Economia Colaborativa cresceu 114% de 2016 para 2017. (AGÊNCIA O GLOBO, 2017). Entretanto, em Porto Alegre, conforme levantamento realizado em abril/2018, via internet, para identificar as Casas Colaborativas a serem estudadas, foi possível observar que as Casas Colaborativas não acompanham essa tendência e aparecem com bem menor efetividade, apresentando maiores fragilidades. Conforme esse primeiro levantamento, de um total de 23, 10 Casas Colaborativas foram fechadas, correspondendo a 43,4% de casas fechadas na última década em Porto Alegre.

Outro elemento importante é o papel das casas no território onde elas atuam. Cada casa tem um propósito definido, e para que seja possível desenvolver a missão do espaço se faz necessária a junção dos membros ocupantes da casa para que desenvolvam a promoção dos projetos de forma coletiva. A partir disso, necessita-se conquistar o público externo, as pessoas que recepcionarão os serviços oferecidos e para isso existe a necessidade do envolvimento da comunidade local. Assim sendo, são desenvolvidas reuniões abertas para o público externo para que possam ser construídas, coletivamente, propostas de melhoria do entorno onde está localizada a Casa Colaborativa, seja o seguimento da rua ou um determinado perímetro do bairro. A partir disso, são construídas feiras, festas e demais eventos abertos para o público em geral.

No entanto, apesar das Casas Colaborativas se apresentarem como experiências inovadoras e promissoras, um número significativo delas fechou suas

portas em um período curto, o que mostra que, mesmo se propondo prósperas, elas têm suas fraquezas que merecem ser estudadas. Para tanto, esse trabalho entendeu que é importante ouvir as pessoas que participaram dessas experiências, vendo como é sua interpretação do processo de funcionamento até seu fechamento.

Sendo assim, nosso problema de pesquisa é: *quais são os elementos que, na visão dos participantes das Casas Colaborativas de Porto Alegre, explicam o fechamento das mesmas e qual seu significado para a construção de experiências colaborativas?*

1.1 Objetivo geral

Interpretar as percepções dos integrantes das Casas Colaborativas sobre os elementos que explicam seu fechamento em Porto Alegre e de que forma os mesmos podem contribuir para a construção das iniciativas atuais.

1.2 Objetivos específicos

- a) Mapear as Casas Colaborativas existentes e que fecharam em Porto Alegre na última década, identificando suas principais características;
- b) Compreender as relações entre os participantes e os potenciais conflitos que podem ter levado ao fechamento dos espaços colaborativos;
- c) Identificar os mecanismos de gestão das Casas Colaborativas e entender de que forma contribuíram para seus fechamentos;
- d) Analisar de que forma os elementos identificados podem auxiliar nas atuais casas em funcionamento.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa vem da percepção de que, apesar das Casas Colaborativas se apresentarem como espaços promissores, suas fragilidades são significativas. Podem abrir muitas e ao mesmo tempo fechar tantas outras. São importantes, mas frágeis. Trazem elementos de futuro, mas sequer são no presente visualizadas pelos poderes públicos.

Sem tradições, caminham tateantes em ambientes cheios de riscos, num meio capitalista carregado de alternativas negativas que podem ser direcionadas com foco exclusivo para o financeiro, esquecendo das características colaborativas que as fizeram nascer. Boas e más experiências estão sempre à espreita.

Decorre disto que o conhecimento sistemático do setor é urgente. E, de alguma forma, poder se dispor de recursos para associativismo, cultura, legalização, que permitam que se atravesse este momento germinal com sucesso econômico, social, pessoal e ambiental.

A identificação das motivações dos fechamentos das Casas Colaborativas, espaços tão relevantes para a sociedade, é de grande importância e necessária para conhecimento, entendimento e identificação dos gargalos que as impedem de continuarem dando certo para que seja possível a construção de uma forma de sustentação sólida e duradoura para os empreendimentos colaborativos e solidários.

As Casas Colaborativas não são só diferentes, elas oferecem uma proposta alternativa às empresas tradicionais. São mais que espaços de trabalho compartilhado, são experiências nas quais a prioridade é a construção conjunta, colaborativa, de seus objetivos. Seu compromisso em positivar os insumos, o processo, os serviços/produtos e seu ambiente, é uma inovação. As empresas tradicionais veem isto como possível recurso para *marketing* ou como uma consequência involuntária bem-vinda. Para as Casas Colaborativas, é da sua natureza.

Alguns trabalhos acadêmicos já vêm sendo realizados sobre Casas Colaborativas, principalmente nas pós-graduações da área do design estratégico, cujo foco, preferencialmente, é em estratégias de promoção de difusão dos espaços e integração em ecossistemas criativos de inovação social. Entretanto, é um tema sobre o qual há poucos trabalhos científicos na área da Administração Pública e Social e se faz necessário o aprofundamento neste assunto pois ele representa a materialidade de novas formas de trabalho. O fato de terem um crescimento significativo mostra que estes espaços existem e as relações que ali se desenvolvem merecem atenção.

Cabe destacar o envolvimento da autora deste trabalho no processo de construção de uma Casa Colaborativa que está germinando em Porto Alegre, tendo, assim, proximidade e interesse sobre o tema, bem como instigações de entender o

porquê destes espaços, mesmo sendo tão importantes social e culturalmente, serem ao mesmo tempo frágeis e muitos não conseguirem se manter.

2 REVISÃO TEÓRICA

Apesar de ser um tema de pesquisa recente, os estudos sobre Casas Colaborativas vêm crescendo, conforme já apontado, sendo a maioria mais de caráter analítico do que teórico. Trata-se de entender o que são, o que as define como um universo próprio, o que as identifica como um grupo específico de experiências, quais são as suas especificidades e características.

Uma questão é diferenciá-las de outras experiências e situá-las dentro de universos teóricos mais amplos, que buscam apreender novas conceituações sobre experiências que introduzem outras formas de produzir, trabalhar e gerir. São significativos termos como economia solidária (ecosol), economia colaborativa ou economia compartilhada e, relativos a outras formas de gestão, termos como gestão social, gestão alternativa ou autogestão.

O tema desenvolvido neste estudo está diretamente relacionado com um sistema alternativo de formas de trabalho e renda. Dessa maneira, torna-se essencial uma discussão sobre os diferentes tipos de economia e gestão.

O propósito é entender os diferentes conceitos e definir os elementos principais para compreensão do fenômeno estudado. Estruturando os principais modelos teóricos associados à economia colaborativa (os *commons*, a economia solidária) e às formas de organização do trabalho adotadas no modelo clássico. Trazendo a questão das novas formas de produzir e organizar a economia a partir da colaboratividade, solidariedade e cooperativismo, cujos conteúdos foram de grande importância no momento da análise da pesquisa.

2.1 Casas Colaborativas

Conforme Bueno (2018), no Brasil, o termo “Casa Colaborativa” passou a ser utilizado no começo dos anos 2010 e ganhou força com o desenvolvimento de iniciativas como a Casa Liberdade, em Porto Alegre, e a Madalena80 e Laboriosa89, ambas em São Paulo. Essas primeiras casas foram criadas por empreendedores em diferentes áreas da economia criativa como design, arquitetura, tecnologia da informação, *marketing*, administração, entre outras.

O que são as “Casas Colaborativas”? Que definição permite apreender este fenômeno e a diferencia de outros tipos casas e espaços compartilhados existentes?

Em sua dissertação de mestrado, Aline Bueno (2018, p. 67) tenta responder a esta pergunta, construindo, junto com seus entrevistados, a seguinte definição para um espaço ser considerado Casa Colaborativa: “O critério de seleção foi o formato de gestão, pois, para ser considerada como casa colaborativa, era necessário desenvolver processos colaborativos mesmo que de forma incipiente [...]”.

As Casas Colaborativas são espaços de trabalho compartilhados onde a gestão e manutenção da casa se dá de forma horizontal, democrática e realizada por todos os responsáveis das empresas ou empreendimentos que integram a casa. A intenção inicial do surgimento das Casas Colaborativas era dividir espaços de trabalho, e, além disso, era também colocar em prática e testar formas organizacionais com uma gestão distribuída. Já Michelin (2017) aponta que para configurar que a casa é de fato colaborativa ela precisa de participação máxima de todas as iniciativas na gestão e/ou nos processos organizacionais da casa.

Uma articulação de Casas Colaborativas também buscou definir os elementos principais que as caracterizam, identificando que, para além da gestão e manutenção compartilhada, a principal característica é a existência de um propósito em comum. As CCs possuem “um objetivo semelhante, onde todos os integrantes da casa se unem para sua realização, indo além de compartilhar um local de trabalho para reduzir custos. [...] Acaba se tornando uma bandeira defendida pela casa, visível nas atividades produzidas ou abrigadas”. (CASAS COLABORATIVAS DE PORTO ALEGRE, 2016).

Os empreendimentos – empresas, ONGs, coletivos, *startups* e profissionais autônomos – que compõem as Casas Colaborativas podem ser formais ou informais. Michelin (2017) afirma que Casa Colaborativa é um território que cria seus próprios projetos e atividades, que produz efeito no território geográfico no qual está localizada. Além de desenvolverem projetos de forma coletiva, os membros que fazem parte das CCs se unem por um propósito em comum que os direcionam para a visão de um “mundo melhor”.

Os empreendimentos que ocupam esses locais são compostos por dois tipos de atores principais: 1. Os residentes – aqueles que ocupam diariamente o espaço físico, utilizando-o como local de trabalho; 2. Os conectados – os que se unem esporadicamente, participando de um projeto ou realizando um projeto próprio nas dependências da casa (CASAS COLABORATIVAS DE PORTO ALEGRE, 2016);

sendo ambos diretamente responsáveis pela gestão, administração, manutenção e funcionamento da casa e/ou suas atividades.

Desta forma, as Casas Colaborativas são vistas como espaços onde pessoas atuam em direção a outros jeitos de ser e fazer. Espaços formados por iniciativas com semelhanças entre si, mas também com características próprias. As casas são propostas de novos meios de gestão que fogem de sistemas centralizados e hierárquicos em que os participantes têm pouca voz e autonomia.

Para as Casas Colaborativas é de suma importância a apropriação dos moradores do bairro para que a casa seja vista como um espaço coletivo, colaborativo e, de certa forma, público. Para tal desenvolvimento de consciência, a vizinhança precisa ser conquistada para construção desse novo modo de vida, para que apoiem propostas como a importância da produção local, o consumo consciente e a economia circular (com reaproveitamento de materiais).

Sendo um fenômeno relativamente novo, e considerando que não há literatura e bibliografias suficientes no Brasil que possam elucidar informações acerca deste enquadramento organizacional, é grande a importância de desenvolver estudos que busquem compreender o funcionamento dos espaços colaborativos de trabalho.

As Casas Colaborativas estão mais vinculadas ao conceito de economia colaborativa na sua concepção. No entanto, é possível enxergar muito da economia solidária na sua proposta de desenvolvimento e gestão praticada.

2.2. Economia Colaborativa

A economia colaborativa representa o entendimento de que, diante de problemas sociais e ambientais que se agravam cada vez mais, a divisão deve necessariamente substituir o acúmulo. (SEBRAE, 2018). Com a conscientização do consumo excessivo e com a preocupação com o impacto social, já é possível enxergar os novos comportamentos através de causas como a de compartilhamento de espaços de trabalho.

Muito embora a economia colaborativa ainda seja um termo recentemente utilizado no Brasil, ganhando força a partir da crise econômica global de 2008, é possível observar o seu rápido crescimento devendo-se ao fato de que o ato de compartilhar facilita novas conexões e propicia um custo abaixo da locação

tradicional, fortalecendo a necessidade de um consumo sustentável. No entanto, mais que reduzir gastos e poupar recursos, a economia colaborativa permite a criação de novas oportunidades de trabalho. Ressaltando que, além da redução de despesas, a economia colaborativa está dando a oportunidade para que profissionais que estão desempregados voltem ao mercado de trabalho, mesmo sendo em outra área que não seja a de sua formação.

Lisboa (2017) explica que a economia colaborativa se desenvolve com maior facilidade numa dimensão geracional, a qual chama de Geração Net, alegando que os mais jovens têm mais facilidade no uso de novas tecnologias, sendo a questão financeira um fator central que os faz abraçar a economia do compartilhamento, em comparação com outros grupos de idade.

O autor sustenta que a criação compartilhada de valor é o cerne do metabolismo econômico contemporâneo. Como o valor é gerado num processo de cocriação, resulta de uma nova economia criada através do desenvolvimento dos processos colaborativos. Todavia, Lisboa (2017, p. 16) afirma que:

As possibilidades de que o capitalismo predatório e extrativo, reprodutor incessante da “tragédia dos comuns”, esteja sendo superado por uma era em que a confiança e o mutualismo sejam, de forma decisiva, enriquecedores, e não apenas no plano moral, progressivamente são vislumbradas no metabolismo econômico que se descortina. Isto porque ele está cada vez mais imerso na cooperação do manejo dos bens comuns.

A Economia Colaborativa surge a partir da conscientização do consumo, da ideia de que não se deve buscar o lucro a todo custo sem preocupar-se com o impacto social que esse comportamento causa. (SPADA, 2018). A partir desta conscientização, os espaços de trabalho compartilhado prezam a óbvia importância que a colaboratividade tem, seja em ambiente mercantil, seja em ambiente não concorrencial. Não se trata de uma novidade restrita ao ambiente não mercantil, mas a soma de um conjunto de características (colaboratividade, preocupação ambiental, humanização do processo de trabalho, preço justo, trocas diretas) dá numa visão global de uma nova economia.

Entretanto, apesar dos discursos bonitos, a economia colaborativa se mantém claramente alinhada com o mercado. Uber, Airbnb, BlaBlaCar e outros são exemplos que, inspirados no compartilhamento de recursos, aproveitam dessa nova forma de comercialização para lançarem suas empresas.

2.3 Commons

O termo *Commons* origina-se do termo “terra comum”, que é conhecido também como “bens comuns”, descendendo do jurídico inglês tradicional, passando a ser conhecido como um termo de recurso compartilhado pelo ecologista Garrett Hardin em um artigo de 1968 chamado “Tragedy of the *commons*” (Tragédia dos comuns), o qual desenvolve uma teoria que se originou no século XVIII com a introdução do tema a partir da aplicação do conceito num exemplo prático de forma hipotética: cuidadores de vacas que usavam em excesso o espaço disponível de terra em que podiam deixar os animais pastarem, prejudicando assim os demais usuários da terra comum. (COMMONS, 2019).

Para os *Commons* (Bens Comuns) existem regras amplamente determinadas pelos próprios usuários. Uma sociedade orientada pela ideia dos bens comuns deve conceber suas regras de forma que os protejam, reproduzam ou ampliem. (HELFRICH, 2009). Assim funcionam os espaços compartilhados: os integrantes se orientam por um propósito em comum para que seja possível desenvolver a construção de um espaço coletivo com vários membros.

Os bens comuns são os recursos culturais e naturais acessíveis a todos da sociedade, sendo patrimônio coletivo e não de propriedade privada. *Commons* pode ser identificado como uma organização para uso coletivo de recursos, podendo ser este um objeto, espaço ou tempo. Ilustrando assim um princípio da economia e da vida que prioriza o uso consciente e não o “abuso” do excessivo. (HELFRICH, 2009).

Helfrich (2009), em discurso por ocasião da abertura do *World Commons Fórum* em Salzburg, na Áustria, apresenta sua teoria sobre os *Commons*, citando um fato que acontece em Boston para exemplificar:

“Em muitos, ainda que não em todos os bairros de Boston, existe este entendimento de que quando um morador mantém livre de neve uma vaga na rua, terá o direito de estacionar seu carro ali até o final do inverno. Com as cadeiras e objetos, os moradores sinalizam seu direito de usar a vaga que mantém livre de neve [...] a posse por tempo limitado não significa o mesmo que uso irrestrito de direitos exclusivos de propriedade. Qualquer um pode ter a posse (fazer uso de) um recurso comum enquanto não o toma dos outros [...].”

Com isso, o autor deixa claro que o uso é de forma compartilhada com períodos pré-estabelecidos e esse tipo de arranjo não gera conflitos com os demais usuários dos recursos disponíveis para a coletividade.

Helfrich (2009) lista quatro princípios relevantes para que seja possível contribuir para a defesa ou multiplicação dos bens comuns.

- Descentralização (sobretudo da produção, viabilizada por meio de um novo nível de integração pela rede do espaço digital);
- Cooperação em e entre todos os níveis – do local ao global;
- Incentivo à diversidade (de recursos, comunidades e regras);
- Inter-relacionamento: “*eu preciso dos outros, e os outros precisam de mim.*”

Neste sentido, é possível observar a aproximação dos paradigmas dos *commons* com os da economia colaborativa, pois para os espaços colaborativos a descentralização, cooperação, diversidade, autonomia, acordos livres, participação, criatividade, inovação e divisão justa já são princípios para sua subsistência.

2.4 Economia Solidária

Na perspectiva da economia solidária, o dar certo não é o crescimento econômico e sim a satisfação das necessidades das pessoas envolvidas a partir do trabalho coletivo e autogestionário, com respeito à igualdade de direitos entre homens e mulheres, bem como à diversidade social. (MATTEI, 2017).

A economia solidária tem como objetivo a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, assentada na solidariedade, na cooperação humana e no fortalecimento dos movimentos sociais que buscam novas formas de organizações societárias não pautadas pela exploração dos trabalhadores. (MATTEI, 2017). Indo além de simples empreendimentos econômicos, a economia solidária busca novas formas de convivência coletiva geradoras de trabalho e renda a partir de relações de mutualidade e reciprocidade, apoiadas na solidariedade e na equidade. Desta mesma forma é a economia colaborativa a partir da visão dos *Commons*, na qual, para os espaços colaborativos, a descentralização, cooperação e diversidade já são princípios de subsistência.

França Filho (2004), pensando a economia solidária como uma pequena extensão da unidade familiar e que a forma mais adequada de ser inserida é no contexto popular, afirma que:

[...] a economia solidária brasileira apenas pode ser compreendida mais adequadamente se inserida no contexto de uma economia popular. O termo faz alusão a um amplo circuito de relações produtivas, onde as atividades econômicas são parte do próprio tecido da vida social cotidiana. Trata-se de uma realidade heterogênea, um processo social que pode ser traduzido pela “aparição e expansão de numerosas pequenas atividades produtivas e comerciais, no interior de setores pobres e marginais das grandes cidades da América Latina”, conforme sugere Razeto (1991). [...] Tais características de uma economia popular, onde a dimensão econômica aparece enraizada nas próprias relações sociais mais gerais - o que é comum nas formas comunitárias de organização popular - são frequentemente encontradas na base dos projetos de economia solidária. [...] Sabemos que, em sua grande maioria, as experiências de economia popular garantem apenas a reprodução imediata das condições materiais de vida das pessoas, não conseguindo evitar a subordinação à lógica do capital. Funcionam, portanto, no plano de uma “reprodução simples” da vida, representando somente uma pequena extensão da unidade familiar.

Em contraposição à afirmação de França Filho (2004), há um sentido estratégico da economia solidária. A ecosol não está restrita à pequena produção popular e circunscrita a setores pobres e marginalizados. A economia solidária é a concepção de organização da produção em qualquer âmbito e não uma ocorrência familiar na periferia do capitalismo. Afirmando-se como um processo produtivo para qualquer tamanho de iniciativa produtiva – pequena, média e grande.

Para Lisboa (2017) a reflexão e as redes da economia solidária não se abriram para a dimensão da economia colaborativa, decorrendo a partir de um bloqueio conceitual e ideológico que torna a ecosol autista e indiferente aos mesmos.

Existe, de fato, uma separação da economia solidária e da economia colaborativa. A diferença entre elas é que a economia colaborativa não tem o compromisso estratégico que a ecosol tem de ser anticapitalista, pois a economia colaborativa é formada por empresas trabalhando coletivamente. As relações imediatas podem parecer similares e dão a entender que é óbvia uma unificação, no entanto, a ecosol é necessariamente anticapitalista. Neste sentido, as Casas Colaborativas não têm esse pressuposto afirmado. A economia colaborativa tem uma solidariedade que pode estar estrategicamente integrada aos horizontes do capital.

Podendo interligar a economia solidária e a economia colaborativa a partir das similaridades que as aproximam ou até mesmo vistas como uma sendo o braço da outra. A forma de gestão descentralizada e horizontal é uma das principais

similaridades, muito embora os membros da grande maioria das Casas Colaborativas entrevistadas para elaboração desta pesquisa não tinham essa percepção, uma vez que eles não conhecem os conceitos básicos da economia solidária, mas praticavam alguns dos seus princípios, dentre eles os acima citados (métodos de gestão). Gestão na qual existe espaço para cuidado, diálogo, tomada de decisão coletiva etc.

2.5 Gestão Tradicional e Gestão Alternativa

Os objetivos e a forma de funcionamento das Casas Colaborativas se orientam por uma lógica que difere dos postulados básicos da gestão tradicional, apontando elementos para o que seria uma “gestão alternativa”.

A gestão tradicional se sustenta na ideia de Taylor (1990) de que o melhor tipo de administração pode ser definido como um sistema em que os trabalhadores dão seus melhores esforços em troca de incitação de seus patrões.

Conforme Motta (2003), os elementos principais da administração da teoria clássica do teórico Henri Fayol – planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar –, mesmo sendo do século passado e após diversos avanços, continuam absolutamente corretos. Entretanto, o autor atenta para o fato da importância de quem administra é uma minoria e quem é administrado é a maioria absoluta, e isso passa negligenciado.

Segundo Motta (2003):

Se a administração nos moldes em que a conhecemos parece, em sentido absoluto, não poder perder o aspecto coercivo que lhe é próprio, certamente pode ter esse aspecto minimizado. Uma das formas de minimizar o aspecto coercivo da administração é a participação. Falo evidentemente de participação autêntica e não de modalidades de manipulação camufladas sob este rótulo. [...] Evidentemente, participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder. (MOTTA, 2003, p. 369-373).

Para as pessoas que acreditam e organizam uma economia alternativa ao capitalismo tradicional, todos os trabalhos realizados são gerenciados de forma colaborativa, cooperativada, autogestionária, pois não se precisa de estímulos dos patrões, uma vez que não existe figura do patrão.

É assim que se desenvolvem diversas perspectivas que vão questionar os postulados da “administração científica” e apresentar novas concepções de gestão.

É esse o caso de conceitos como “gestão alternativa” ou “gestão social”, que vão remeter a todas as formas diferenciadas em relação à gestão tradicional.

A gestão alternativa estaria vinculada com outro tipo de gestão, dentro disso encontramos a gestão social, uma gestão voltada para o social, sendo considerada uma residência de grande inovação para a disciplina administrativa, por se tratar da compreensão de um ideal de gestão que não se orienta, inicialmente, para uma finalidade econômica, contrariando, desse modo, toda a tradição de desenvolvimento das técnicas gerenciais em administração. (FRANÇA FILHO, 2003).

Para França Filho (2003), tudo que não é gestão tradicional é visto como gestão social, atendendo as demandas e necessidades do social podendo se dar pela própria sociedade, através das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente o fenômeno associativo. Ela diz respeito, portanto, a uma forma de gestão organizacional que, do ponto de vista da sua racionalidade, pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas.

Como forma de gestão organizacional, a gestão social diferencia-se de pelo menos duas outras formas: a gestão privada e a gestão pública. (FRANÇA FILHO, 2003).

a) **Gestão Privada** – Representa a gestão praticada pelas organizações que atuam no mercado. Neste modelo de gestão, o propósito econômico-mercantil organizacional condiciona sua racionalidade intrínseca, baseada num cálculo utilitário de consequências. Para a gestão privada, o que importa são os termos meramente econômicos.

b) **Gestão Pública** – Diz respeito ao modelo de gestão praticado nas instituições públicas de Estado, nas suas mais variadas instâncias. Distingue-se da gestão privada quanto à natureza de seus objetivos, entretanto, aproxima-se dela em relação ao modo de operacionalizar a gestão, que se assenta numa lógica burocrática e de poder segundo os parâmetros de uma racionalidade instrumental e técnica.

c) **Gestão Social** – Corresponde às organizações que atuam num circuito que não representa o tradicional do mercado e do Estado, muito embora, em grande parte dos casos, sejam realizadas relações com instituições privadas

e públicas, através de variadas formas de parcerias para obtenção de projetos.

Por outro lado, as diferentes visões de organizações e de gestões alternativas afirmam que:

Se internamente as experiências se reputam como alternativas, do ponto de vista político, a etiqueta de *contra hegemônica* aponta para a intenção que as mesmas têm de incidir sobre a sociedade e a cultura, articulando-se com outras experiências que compartilham, em alguma medida, suas lutas e valores [...]. (COSTA; CAMILLIS; SILVA, 2016, p. 8).

[...] experiências representam uma potência ao mesmo tempo política e teórica, pois ao mesmo tempo em que alargam os horizontes das práticas que buscam transformar e reinventar o social na contemporaneidade, desafiam, na mesma proporção, os cânones teóricos [...]. (COSTA; CAMILLIS; SILVA, 2016, p. 2).

Além de reinventar o social, estas práticas que prezam por uma gestão alternativa ao tradicional têm uma proposta econômica no sentido de se apresentarem como dinâmicas capazes de promover desenvolvimento e gerar emprego e renda em bases sustentáveis (COSTA; CAMILLIS; SILVA, 2016).

Para Costa, Camillis e Silva (2016, p. 5), as experiências coletivas de trabalho:

[...] tratam-se de experiências eminentemente coletivistas, com modos e arranjos de trabalho não hierarquizados e voltadas, em suas atividades-fim, para campos e para outras experiências que desafiavam o que se poderia chamar de status quo. [...].

A partir da explicação de Costa, Camillis e Silva (2016), é possível especular que a tradição organizativa das empresas capitalistas e do modo burocrático das organizações faz surgir resistências por sujeitos sociais não representados por essas experiências. Essas experiências não hegemônicas configuram-se como organizações alternativas. Tendo como conduta a mistura de trabalho e militância, primarem pela horizontalidade, igualdade e não hierarquia.

Falando na questão da gestão tradicional e gestão alternativa, um outro elemento fundamental que está presente é a questão da racionalidade tratada por Serva (1997) e outros autores. A gestão tradicional está baseada na racionalidade instrumental, que é o fim e os meios, e não o objetivo principal e a gestão das Casas Colaborativas. Elas seguem a racionalidade substantiva que é o objetivo, mas, ao

mesmo tempo, precisam de alguns instrumentos (êxito, resultados, desempenho e rentabilidade) para a realização da gestão. Esses elementos da racionalidade instrumental se relacionam também com os desafios que outros tipos de economia e outros tipos de gestão enfrentam, nos quais o problema é que a gestão social se baseia pela racionalidade substantiva e não pela racionalidade instrumental, no entanto, precisam dos elementos instrumentais para desenvolverem a gestão dos espaços.

Compreendendo as razões que dão base às ações humanas no desenvolvimento das atividades produtivas nas organizações, Serva (1997) afirma que a racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano e este auxilia os indivíduos na busca da sua autorrealização com o alcance da satisfação social. Ao contrário da razão instrumental, cujo objetivo é o alcance máximo da produção, centralizando nas organizações produtivas a maximização do lucro no mercado.

Com base nos estudos de Guerreiro Ramos e Habermas, Serva (1997) apresenta os elementos que constituem a ação racional substantiva:

- a) *autorrealização* – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) *entendimento* – ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) *juízo ético* – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.) que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) *autenticidade* – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) *valores emancipatórios* – aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) *autonomia* – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

Da mesma forma, a partir dos mesmos autores (Guerreiro Ramos e Habermas), Serva (1997) apresenta os elementos que constituem a razão instrumental:

- a) *cálculo* – projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- b) *fins* – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) *maximização dos recursos* – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo;
- d) *êxito, resultados* – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) *desempenho* – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) *utilidade* – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) *rentabilidade* – medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
- h) *estratégia interpessoal* – aqui entendida como influência planejada sobre outrem a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Outro elemento importante é o da autonomia. Serva (1997) afirma que quanto mais autonomia se tem para assumir livremente as atividades a desempenhar, ter voz no debate e ver os seus argumentos serem alvos de contra-argumentações autênticas, aumenta o engajamento com o trabalho. Almeida e Leitão (2003, p. 1148) já reconheciam que:

As organizações econômicas têm objetivos específicos, mas também são comunidades de pessoas em permanente processo de interação e busca de significado para suas vidas pessoais, porque elas são uma forma de convivência humana. [...] Seria preciso buscar um arranjo que conciliasse as necessidades instrumentais da empresa no seu operar cotidiano, com o pensar e agir éticos e a busca de bem-estar para todos [...].

Serva (1997) constata que há evidências de que a autorrealização é o grande motivo da satisfação em participar destes tipos de organizações em que se tem voz e colaboração. Mesmo existindo retorno financeiro, as pessoas mostram que o que

gera maior satisfação é a possibilidade de realização dos seus potenciais profissionais e pessoais.

As reuniões periódicas entre os membros das Casas Colaborativas eram, para as casas que fecharam, e são, para as casas ativas, as ocasiões apropriadas para gerarem novos acordos e promover a renovação das mesmas perspectivas de visão e objetivos do coletivo. (SERVA; SIQUEIRA, 2015).

3 METODOLOGIA

Considerando os objetivos propostos, a nossa é uma pesquisa de caráter exploratório, pois, como explica Gil (2008), ela busca aproximar-se da realidade para posteriores aprofundamentos de caráter explicativo. Sendo assim, a partir das percepções dos entrevistados, esse trabalho busca ter uma visão geral sobre o fechamento das Casas Colaborativas em Porto Alegre. Vejamos os tipos de pesquisa apresentados por Gil (2008):

- a) **Pesquisa exploratória** – tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Seu objetivo é proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.
- b) **Pesquisa descritiva** – tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo.
- c) **Pesquisa explicativa** – tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.

Do ponto de vista da abordagem, os objetivos apontam claramente para uma pesquisa de caráter qualitativo.

Quanto às técnicas metodológicas, nossa pesquisa teve um componente significativo de trabalho de campo através de um conjunto de entrevistas, mas trabalhamos também com técnicas de documentação indireta, tanto de pesquisa bibliográfica como documental (neste caso, de material na internet). Conforme Lakatos e Marconi (2003), as técnicas metodológicas são um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência; são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados. Apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica, e documentação direta.

Num primeiro momento, foi realizado um levantamento, na internet, do universo das Casas Colaborativas, a partir do qual se identificou aquelas que estariam na pesquisa, no qual foi possível levantar informações prévias das Casas Colaborativas que foram entrevistadas, que foi o ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa, o que contribuiu para um bom desempenho no diálogo com os entrevistados. Desenvolvemos, também, a pesquisa bibliográfica, fazendo um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o nosso tema. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Num segundo momento, foram realizadas as entrevistas, uma técnica que, conforme, Lakatos e Marconi (2003, p. 195) é um:

[...] encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

As entrevistas foram de caráter semiestruturado, as quais compreendem um roteiro previamente estabelecido, que permite uma certa flexibilidade, podendo repetir ou esclarecer dúvidas em algumas perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado, garantir uma melhor compreensão. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Foram entrevistados 2 coordenadores de cada casa de um total de 10 Casas Colaborativas e 1 coordenador de 1 CC.

Para poder entender o fenômeno do fechamento das casas, optamos por incluir, além das experiências que fecharam, algumas que se mantêm em funcionamento. Assim, foram realizadas 21 entrevistas, sendo:

- 2 gestores de cada uma das 7 Casas Colaborativas fechadas (em 1, apenas uma pessoa foi entrevistada);
- 2 gestores de cada uma das 2 Casas Colaborativas que foram alteradas;
- 2 gestores de cada uma das 2 Casas Colaborativas que se mantêm ativas.

Nas entrevistas realizadas com os coordenadores/gestores de cada uma das Casas Colaborativas que foram fechadas em Porto Alegre (conforme mapeamento mencionado) foi possível identificar os elementos que as fizeram encerrar suas

atividades ou alterarem suas formas de gestão. E, para o entendimento dos fundamentos centrais que dão força às Casas que se mantêm ativas, foram entrevistadas 2 dos espaços que se mantêm em funcionamento até a data das entrevistas (23 de agosto de 2018 a 14 de outubro de 2018) e outras duas de espaços que continuam funcionando, mas que alteraram sua condição e não se definem mais como Casas Colaborativas.

Uma das características deste estudo é que trabalhamos com a memória e percepção das pessoas entrevistadas das Casas Colaborativas fechadas.

Para efetuar a coleta das informações no ato das entrevistas, foi realizada a gravação de áudios com a permissão dos entrevistados. A duração média de cada entrevista foi de 1h30min. Também, 3 das pessoas entrevistadas responderam ao questionário de forma digital, encaminhando suas colaborações através de e-mail.

A metodologia de análise de dados foi feita através da organização em tabelas estruturadas em 6 eixos analíticos, inserindo as transcrições das informações coletadas nas entrevistas. Os eixos analíticos que estruturaram a organização da informação levantada foram os seguintes:

- Dados gerais sobre as Casas Colaborativas (quando iniciam, quais suas áreas principais, quais suas médias de duração);
- Histórico e objetivos;
- Participantes e seus relacionamentos;
- Funcionamento e gestão;
- Articulações externas;
- Significado do fechamento e perspectivas de continuidade dos projetos colaborativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No segundo semestre de 2018 foi realizado um grande esforço para levantar dados de Casas Colaborativas que fecharam na última década em Porto Alegre e, para isso, foi necessário entrevistar duas pessoas que participaram da gestão de cada uma dessas Casas, conforme mencionado anteriormente. Foi um momento muito gratificante de imersão nesse universo. Poder ouvir lembranças de como foi o dia-a-dia da construção de um espaço que foi um marco tão importante nas vidas daquelas pessoas, foi como se pudéssemos vivenciar um pouco daquela história, não teve como não revigorizar, mesmo sendo um processo bastante cansativo.

Em seguida, foi conversado com pessoas de Casas Colaborativas que ainda estão em funcionamento para entender suas experiências e o que as mantém abertas até os dias atuais. Entre elas, diferenciamos duas realidades: aquelas que deixaram de ser, oficialmente, “Casas Colaborativas” e assumiram um outro formato jurídico; e aquelas que ainda funcionam como tal. As entrevistas aportaram também elementos importantes, reafirmando a riqueza da experiência e os múltiplos desafios e aprendizados.

O material levantado a partir das 21 entrevistas realizadas é vasto e muito rico, e foi organizado a partir de seis eixos que nos parecem centrais para a análise (expostos anteriormente e aqui pormenorizados): primeiro, os dados gerais sobre as casas estudadas; segundo, o histórico e os objetivos; terceiro, as características dos participantes e seus relacionamentos; quarto, os processos de funcionamento e gestão; quinto, as articulações externas que sustentaram ou sustentam essas experiências; e sexto, as apreciações, por parte dos entrevistados, sobre o significado do fechamento e as perspectivas de continuidade dos processos colaborativos que estavam na base dessas experiências.

4.1 Dados gerais sobre as Casas Colaborativas

As Casas Colaborativas são um fenômeno recente e numericamente pequeno. Como já foi dito anteriormente, segundo o levantamento geral realizado em abril de 2018, as primeiras surgem em 2011 e, desde então, foram criadas 23, das quais fecharam 10, sendo que entre as 13 que ainda existem, 4 alteraram sua configuração jurídica e 09 continuam funcionando como Casas Colaborativas.

Neste período, é possível identificar três fases distintas: uma primeira, entre 2011 e 2013; uma segunda, entre 2014 e 2015; e uma terceira, a partir de 2016 e que segue em vigor em 2019. Em relação à primeira fase, foi o momento experimental, quando surgiu o próprio nome de “Casas Colaborativas”, caracterizadas por grande dose de improvisação e entusiasmo. Conforme o relato de um dos entrevistados, vários espaços colaborativos eram compostos por pessoas de “cultura anárquica”, usuários que contribuíam como podiam.

Entre 2014 e 2015 surge outro conjunto de casas, com uma lógica mais regrada e autônoma, mas ainda não o suficiente como para evitar o fechamento da maioria. Já a partir de 2016, as casas que surgem o fazem recuperando as experiências das que já fecharam, buscando não repetir os mesmos problemas.

Em relação às CCs estudadas, analisando a data de início e fechamento (ver Tabela 1), cabe destacar que nenhuma das “casas fundadoras” está ainda em funcionamento, sendo a Translab a experiência mais duradoura (6 anos) e a ZAC Haus a mais efêmera, com menos de um ano de duração. As Casas que estão abertas atualmente são de fundação mais recente, a partir de 2016. Experiências duradouras no tempo são também as duas CCs que mudaram de configuração jurídica (Vila Flores e Aldeia), que, no entanto, mudaram sua forma de funcionamento e não se consideram mais “Casas Colaborativas”¹.

¹ A Vila Flores se define como uma “Associação Cultural” e a Aldeia, como um “Espaço Multicultural”. Esta última fechou suas portas após a realização da pesquisa, em março de 2019.

Tabela 1: Casas Colaborativas pesquisadas 2011-2018 – dados gerais

	Casa Colaborativa	Abertura	Fechamento / Alteração	Foco / Área	Nº de Pessoas	Motivo do Fechamento / Alteração / Ativa
01	Translab	2011	2017	Laboratório de Inovação Social	60 (aprox.)	Falta de espaço físico.
02	Casa Liberdade	2011	2015	Empreendedorismo	150 (aprox.)	Desorganização que gerou afastamento das pessoas.
03	Acervo Independente	2013	2017	Arte Visuais e Cultura	40 (aprox.)	Esvaziamento ocasionado pelo desinteresse do coletivo.
04	La Casa de Pandora	2014	2015	Moda, Arte, Criatividade	10 (aprox.)	Esvaziamento ocasionado por problemas de desorganização, falta de gestão e falta de propósito.
05	Nimbus 376	2015	2016	Empreendedorismo, Design Criativo	13 (aprox.)	Falta de espaço físico.
06	Paralelo Vivo	2015	2017	Sustentabilidade	30 (aprox.)	Falta de espaço físico.
07	ZAC Haus	2016	2016	Criatividade, Cultura, Educação	2	Falta de recurso para investimento para adequar o local.
08	Vila Flores	2013	2016 (em funcionamento)	Arte e Cultura	60 (aprox.)	Mudou para ser uma Associação Cultural; Novos residentes que solicitaram que os proprietários ficassem responsáveis pela gestão do espaço.
09	Aldeia	2014	2017 (em funcionamento)	Artes, Cultura, Sustentabilidade	5	Mudou para ser um “Espaço Multicultural”; Falta de organização e planejamento. Falta de senso de coletividade.

10	Casas das Cidades	2016	---	Questões urbanísticas	8	Em funcionamento.
11	Complexo de Ideias	2016	---	Empreendedorismo feminino	20 (aprox.)	Em funcionamento.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da internet e das entrevistas.

Do ponto de vista das áreas de atuação, estas são, principalmente, cultura e escritórios de arquitetura e design estratégico, apontando claramente para áreas da denominada “economia criativa”. Mas já se encontraram também com focos dos mais diversos como: livraria, alimentação, dança.

Quanto ao número de participantes, percebe-se que é muito variável, tendo experiências com um alto número de pessoas, como a Translab e Casa Liberdade, e outras com menos de 10 participantes, como a Aldeia e ZAC Haus.

4.2 Histórico e objetivos

A partir do levantamento realizado, através das entrevistas, percebe-se que, apesar das diferenças no que diz respeito a origens, ofícios, localização e sujeitos internos, as casas estudadas estão, de alguma forma, sintonizadas dentro de referenciais comuns de conduta e perspectivas de fazer dar certo.

Segundo a maioria dos entrevistados, a ideia de construção das CCs teve início sem ao menos saberem o que isso significava, do ponto de vista conceitual. Os entrevistados relatam que, antes, para os idealizadores, estavam apenas somando empresas para dividirem o mesmo espaço, partilhando os custos de locação e manutenção com amigos que tinham em mente a mesma proposta de trabalho compartilhado, sem ter inicialmente claro que o que estavam fazendo era algo a mais, construindo o que depois se chamou de “Casa Colaborativa”. Esta situação vai mudando na medida em que as experiências vão se desenvolvendo e passam a se identificar como um coletivo e vão nomeando as características que as identificam. Passando a se autodenominar “Casa Colaborativa” logo depois de ouvirem falar das experiências que estavam se desenvolvendo e ganhando força com a mesma perspectiva organizacional em São Paulo, conforme consta na revisão teórica, a partir daí os membros das Casas começaram a identificar os espaços como Casas Colaborativas.

Do ponto de vista dos objetivos, muitas casas são espaços de realização pessoal dos seus idealizadores, que podem ser um grupo ou até mesmo uma pessoa, como no caso da La Casa de Pandora, na qual o gestor custeava tudo, até não poder mais. As experiências do Acervo Independente, La Casa de Pandora e Casa Liberdade mostram que as Casas Colaborativas também servem, ou serviram, de espaços para os jovens se descobrirem a partir da vivência com iniciativas

econômicas. Idealizarem o que queriam para seu futuro profissional e até mesmo pessoal. A Casa servindo como uma incubadora na qual encontravam auxílio durante as etapas iniciais de seus descobrimentos sobre o que queriam fazer no futuro, até mesmo ao sair da universidade.

Tabela 2: histórico e objetivos		
CC	Histórico	Objetivos
TransLab	Abriu em 2008 como um condomínio de empresas e em 2011 passou a ser um laboratório de inovação. A experiência de laboratório foi o que configurou-a como Casa Colaborativa. Sequencialmente, realizaram eventos para captação de pessoas para desenvolverem projetos na área de inovação social.	Criar um <i>hub</i> , um ponto de encontro para a formação de um ecossistema criativo, ligado ao tema da inovação social e empreendedorismo social.
Casa Liberdade	Abriu em 2011 a partir da junção de 2 empresas. Após um período convidaram amigos para trabalharem na casa sem a necessidade de pagar aluguel.	Unir pessoas, criar comunidades e redes.
Acervo Independente	Abriu em 2013 a partir do desejo de 6 estudantes de artes visuais de vivenciar e proporcionar uma comunidade colaborativa de criação. O espaço foi composto por ateliês de pintura/desenho, escritórios compartilhados, galeria, sala de reunião e <i>lounge</i> .	Vivenciar e proporcionar uma comunidade colaborativa.
La Casa de Pandora	Abriu em 2014 a partir da necessidade que o idealizador sentia de um espaço de trabalho e trocas na área de moda/arte. O principal envolvimento das pessoas foi com a construção de um financiamento coletivo no Catarse para melhorias do espaço de trabalho.	Trabalhar num espaço compartilhado na área da moda/arte.
Nimbus 376	Após precisar desocupar sua residência por questões estruturais, em 2015, o proprietário, para não deixar a casa vazia, convidou amigos da faculdade de Design para ocuparem a casa, transformando-a em um espaço de trabalho com gestão e custo interno compartilhados.	Ter a casa ocupada de forma colaborativa com amigos que tinham sinergia.
Paralelo Vivo	Abriu em 2015 quando os sócios de uma empresa de tecnologia sobre uso de recursos hídricos conseguiram investidor para um projeto com foco em desenvolvimento sustentável. A partir daí se deu início à jornada do compartilhamento da casa e da gestão da mesma.	Somar empresas com o objetivo de co-criar junto.
ZAC Haus	Em 2015, a idealizadora da casa fez um convite para os amigos e familiares para ocuparem o imóvel de sua propriedade. Um de seus amigos respondeu ao chamado e, juntos, começaram a planejar o que poderia ser a casa, iniciando atividades em fevereiro de 2016.	Ser um espaço voltado ao aprendizado criativo e trocas culturais e, ao mesmo tempo, ter um escritório compartilhado por iniciativas e profissionais diversos.
Vila Flores	A partir de 2013, quando os imóveis residenciais foram desocupados para reforma pelos novos proprietários, deu início o projeto do Vila Flores como Casa Colaborativa.	Desenvolver trabalho compartilhado de forma colaborativa.
Aldeia	Em 2014, algumas amigas e amigos, que entre eles não se conheciam, se juntaram para compartilharem os custos de um espaço de trabalho	Compartilhar o espaço onde se pudessem desenvolver as atividades econômicas do coletivo que ocupou a

	compartilhando o aluguel e gestão da casa.	casa.
Casa das Cidades	Em 2016, alguns arquitetos atuantes nas cidades idealizaram e abriram a Casa Colaborativa para que pudessem dividir não apenas o espaço de trabalho, mas também a colaboração na gestão da mesma.	Ser uma plataforma para uma rede profissional colaborativa que fomente novos arranjos de trabalho para praticar soluções inovadoras e sustentáveis para a sociedade urbana.
Complexo de Ideias	Abriu em 2016 com duas designers que locavam uma sala no Centro de Porto Alegre, mas para as quais sempre existiu a ideia de ter um espaço de trabalho compartilhado com outras iniciativas. A partir daí locaram uma casa e realizaram um processo de captação de novas iniciativas.	Inicialmente, a ideia era rateio do valor do aluguel e, posteriormente, mudaram a percepção e viram que a proposta era trabalhar em colaboração.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados das entrevistas.

Algumas das experiências, como a Casa Liberdade, se identificaram como Casa Colaborativa a partir do momento que abriram as contas para todas as iniciativas presentes dentro da casa.

Para TransLab, Paralelo Vivo e Acervo Independente, a consciência de se reconhecerem como Casa Colaborativa se deu a partir do momento que se buscou um espaço para trabalharem juntos, desenvolvendo projetos coletivamente.

Para a Nimbus o simples fato de dividirem as despesas com a manutenção da casa, mesmo não pagando aluguel, e decidindo no coletivo as necessidades da casa era suficiente para se reconhecerem como uma Casa Colaborativa.

Já o Vila Flores desde o início, quando os galpões foram desocupados para reforma, os proprietários já planejavam transformar o lugar num espaço colaborativo por terem uma visão de trabalho coletivo e não individualizado. No caso da Aldeia, iniciou de forma colaborativa, com pessoas que a maioria não se conhecia entre si (uma amiga que apresentou os demais membros), formando um coletivo para dividirem os custos e a gestão da Casa, romantizando o trabalho coletivo e colaborativo até surgirem os primeiros problemas para o desenvolvimento das atividades que a Casa propunha coletivamente.

No caso da Casa das Cidades e Complexo de Ideias, ambas iniciaram com mais análise das experiências anteriores, bem conscientes do que queriam e do que estavam fazendo. A Casa das Cidades é focada em arquitetura e urbanismo, e um dos idealizadores já havia participado de encontros realizados entre gestores das Casas que atualmente se encontram fechadas e muitas das citadas nesse trabalho. Segundo seu gestor, a experiência foi pensada e criada para ser uma plataforma para uma rede profissional colaborativa que fomenta novos arranjos de trabalho para praticar soluções inovadoras e sustentáveis para a sociedade urbana. O Complexo de Ideias é focado em fortalecer o trabalho desenvolvido por mulheres, todas as iniciativas presentes no espaço são empresas tocadas e desenvolvidas por mulheres em diversas áreas desde Design até agência de modelo. Inicialmente, uma das idealizadoras da Casa pensava em apenas ratear os custos quando se deram por conta de que a proposta era maior, é trabalhar de forma colaborativa com todas as ocupantes. Ou seja, estas Casas mais recentes foram abertas planejadamente, com cada ocupante sendo agregado ou agregada ao coletivo não como pessoas que estavam buscando espaço para se encontrarem e sim pessoas maduras que já

tenham seus negócios bem estabelecidos.

Sobre os objetivos, de maneira geral, não casa por casa: o que unia todas era trabalhar de forma coletiva, colaborativa, mesmo que o tipo de funcionamento e de atividade fosse diferente.

Entretanto, o histórico mostra que, já em funcionamento, começaram os problemas, principalmente de funcionamento, financeiros e de estrutura, que serão analisados posteriormente.

4.3 Os participantes e seu relacionamento

A pesquisa confirma o perfil que caracteriza os integrantes das Casas Colaborativas: majoritariamente brancos, heterossexuais, homens (com algumas exceções de espaços em que a maioria se constitui por mulheres), jovens entre 20 e 30 anos, de classe média, profissionais autônomos de áreas diversas, como TI, arquitetura, comunicação, design e artes. Este perfil se mantém nas Casas que fecharam, as que mudaram de formato e as que estão abertas, não sendo este um elemento que poderia estar na base das causas do fechamento das experiências.

Já o processo de formação do grupo e seu relacionamento e alinhamento ideológico aparece como um elemento importante para a vitalidade e durabilidade das experiências. Outro elemento importante que acaba interferindo tem a ver com a idade, na medida em que entre 20 e os 30 anos implica na passagem de novos momentos do ponto de vista pessoal e profissional, o que altera as perspectivas e expectativas e gera tensões de diversas ordens.

Tabela 3: os participantes e seu relacionamento

CC	Participantes	Como o grupo se formou	Relação entre os membros	Influência do relacionamento no fechamento da Casa
Translab	Eram cerca de 60 pessoas. 50% mulheres e 50% homens. Poucos representantes homossexuais e de diversidade racial. Faixa etária na média de 28 a 30 anos de idade, de áreas bastantes distintas como: arquitetura, design, administração, artes, psicologia, jornalismo, publicidade. Classe média A/B. Grupo homogêneo com bastante alinhamento.	Algumas pessoas já se conheciam, outras conheceram e chegaram no espaço através dos eventos de captação inicial, pelas redes sociais e pela UFRGS.	Num primeiro momento, a relação era muito boa, apesar de perfis muito diferentes, uns mais conservadores em seus estilos de vida e negócios, outros mais ativistas, outros mais artísticos e experimentais.	Foi fundamental. Com o desgaste das relações não houve o engajamento para encontrarem um novo espaço para se organizarem após a entrega do imóvel, mesmo tendo condições financeiras para isto.
Casa Liberdade	De um total aproximado de 150 pessoas que passaram pela casa, em sua maioria de etnia branca com mais cerca de 10% de representatividade racial. Classe média A/B, faixa etária entre 20 e 30 anos, diversidade de gênero (gays, lésbicas). Autônomos da área de TI. Grupo heterogêneo pela diversidade de classe e gênero.	A maioria já se conhecia antes, outros conheceram o espaço pelas redes sociais. Se juntaram pela vontade de partilhar o espaço de trabalho que era muito grande. O grupo cresceu com o desenvolvimento do projeto Estaleiro Liberdade, que levou muita gente que acabou ficando na casa.	A relação entre os membros da casa variava com o tempo. Inicialmente era muito boa e com o passar do tempo e suas dificuldades começou a perder qualidade. O elemento que unia o grupo foi o espaço de fazer coisas juntos e a ideia do espaço como perspectiva de colaboração na casa.	Foi fundamental. As pessoas se uniam por ideias. Existia muita conversa sobre colaboração virtualmente, mas não se efetivava fisicamente, na prática. A partir disso, chegou o momento que a casa ficou extremamente vazia.
Acervo Independente	Aproximadamente 40 pessoas ocupantes da casa, na faixa etária de 20-40 anos, 90% brancos e 10% negros. Com representatividade homossexual com gays e lésbicas. Público de classe média B. Sendo: estudantes das artes da UFRGS, artistas, arquitetos, designers,	As pessoas já se conheciam antes porque estudavam juntas na UFRGS e outras pessoas chegaram após divulgação em redes sociais, jornal, universidade.	Relação muito boa por serem agentes de mudança em busca de profissionalismo, conexão com o pluri/multi. Não existiam problemas que os separavam.	Não houve influência.

	publicitários, curadores, escritores. Equipe homogênea com perspectivas diferentes.			
La Casa de Pandora	De um total de 10 pessoas, aproximadamente, o público era 100% de pessoas brancas e em sua maioria mulheres. Com representatividade homossexual, cis e trans. Classe média A-B, publicitários, designer, jornalista, fotógrafo, artistas. Formavam um grupo heterogêneo.	O idealizador fez a captação das pessoas conhecidas dele que fossem da área da moda. Quando fechou a casa liberdade, algumas pessoas migraram para a La Casa de Pandora. Foram realizadas também chamadas nas redes sociais e na imprensa.	Relação boa/regular com alguns atritos relacionados aos projetos. Pouca integração/colaboração entre as pessoas. Faltava um norte para guiar as pessoas na realização do trabalho na casa, ocasionado pela falta de propósito em comum.	As pessoas perderam o interesse até se desvincularem da casa. A casa não teve um fechamento formal, as pessoas deixaram de ir.
Nimbus 376	13 pessoas ocupantes da casa, 11 homens e 2 mulheres; todos héteros, brancos, classe média A-B, profissionais da área do design na faixa etária entre 20 e 30 anos.	O proprietário abriu o espaço para os amigos da faculdade que estavam começando o seu negócio.	A relação era muito boa. Eram unidos pelo interesse em comum de empreendedorismo, inovação, design e amizade. As divergências do que esperavam da casa os separavam.	Não houve influência.
Paralelo Vivo	Os, aproximadamente, 30 participantes que ocuparam a casa eram desde estudantes, pesquisadores, empreendedores. Com uma média de 60% homens e 40% mulheres, na faixa etária média de 28 anos, 100% brancos, héteros, com perfil econômico de classe média A-B. Formavam um grupo mais homogêneo.	Os empreendedores iniciais já se conheciam. Existiam pessoas que batiam na porta por ouvirem falar da casa na universidade e até mesmo nas redes sociais.	Os membros da casa tinham relação pessoal e profissional excelente. Tendo como principal elemento de união o propósito.	Algumas iniciativas foram perdendo o engajamento e as pessoas que lideravam o processo se distanciaram por compromissos profissionais.
ZAC Haus	Eram em dois. 1 homem, fotógrafo e músico autônomo e 1 mulher, profissional da área do design estratégico e produtora. Ambos de 37 anos e classe média B. Trabalhavam de forma homogênea.	Amigos de infância.	A relação era muito boa. O ideal de fazer o espaço funcionar os unia.	Falta de fôlego para ambos seguirem sozinhos.
Vila Flores	Inicialmente fizeram parte pessoas das artes visuais e arquitetura. Atualmente fazem parte pessoas com perfil empreendedor de	As pessoas não se conheciam antes de chegar no Vila Flores. Conheceram o espaço ao ouvirem falar em grupos de	Relação boa. Se uniram pela possibilidade de construção coletiva sobre tudo, desde decidirem juntos as cores de paredes e valores do	O relacionamento entre as pessoas não influenciou no processo de alteração do formato de gestão do espaço.

	diversas áreas na faixa etária de 30-60 anos, 90% de brancos, classe média A-B, com formação superior em sua maioria, 60% mulheres, 40% homens, alguns trans nos desenvolvimentos de projetos, baixo percentual de gays. Grupo heterogêneo de diversos segmentos e ideologias.	amigos na rua, e, posteriormente, nas redes sociais.	aluguel dos espaços, tomada de decisão coletiva. Os separavam o entendimento do mundo no todo: conflito com transformação do espaço; quando alguns faziam coisas sem consultar o grupo.	O que ocasionou foi os conflitos de interesses, quando os novos membros não queriam fazer parte da gestão e solicitavam que o proprietário resolvesse as necessidades do prédio e não o coletivo.
Aldeia	O grupo era formado por 3 mulheres e 1 homem; brancos, na faixa etária média dos 30 anos; jornalista, designer, estilista, cabeleireira; classe média B. Formavam um Grupo homogêneo, com representatividade de lésbicas, gays e hétero.	As pessoas já eram amigas. Se uniram pela vontade de ver o mundo diferente.	A relação era boa. O grupo se formava pela ideologia de união, movimento esquerdista de se sentir dono do seu negócio. Os separavam a irresponsabilidade coletiva.	A falta de senso de coletividade foi decisiva para a transição da casa. A comunicação entre o grupo chegou à conclusão que o grupo não estava dando certo financeiramente e nem em termos de convivência.
Casa das Cidades	Profissionais de classe média alta, 60% homens e 40% mulheres, brancos, entre 30-40 anos. Arquitetos, biólogos, cientista, designer. Grupo mais heterogêneo.	Foram convidadas pessoas que já haviam feito parte de outras casas que haviam fechado e também foi realizada divulgação pelas redes sociais.	O pessoal tem uma relação muito boa. Tem como principais elementos de união a divisão do espaço físico, gerando conflitos as combinações aleatórias não cumpridas.	O que influencia o processo de funcionamento atual é o fato de serem autônomos independentes da casa e não dedicarem tempo para as reuniões organizativas.
Complexo de Ideias	As ocupantes da casa são 100% mulheres e 100% hétero, na faixa etária entre 25-36 anos. Profissionais das áreas de: publicidade, produção cultural, artista visual, administração, <i>marketing</i> , jornalismo, teatro. Classe média B. Grupo homogêneo.	As sócias da primeira empresa que idealizaram a casa convidaram as amigas e conhecidas, além de captarem mais pessoas a partir do grupo Conexão RS, na rede social Facebook.	A relação das pessoas é muito boa. Já houve momentos em que a relação não foi muito boa, mas essas pessoas saíram da casa. Se unem pelo trabalho no espaço coletivo na construção conjunta para desenvolverem seus negócios. Empatia. Já aconteceram conflitos em relação aos questionamentos das regras, mas se dissolveram em conversa.	O que influencia o processo de funcionamento atual é as pessoas que se ajudam para construção da casa e do coletivo que faz parte da casa.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados das entrevistas.

No quesito rotatividade, pode-se considerar que as Casas Colaborativas, por natureza, têm entradas e saídas de empreendimentos e, por consequência, pessoas, uma vez que são espaços onde se faz necessário compartilhar a gestão da Casa com outras pessoas e isto não é algo fácil para muitas delas. Para além das obrigações de gestão colaborativa, existem as obrigações a serem cumpridas como o pagamento do aluguel, por exemplo, e até mesmo a saída de pessoas ou empresas se dá pela necessidade de ter um espaço maior por terem crescido ou não estarem precisando mais de um espaço de trabalho por terem falido.

Nas Casas entrevistadas, é possível observar grande rotatividade. Na Casa Translab mesmo, ao longo de todo o período em que estiveram com ela em funcionamento consideram que tiveram uma rotatividade alta, chegando ao ápice com um total de 60 residentes e 150 pessoas envolvidas e no fechamento com a presença de 25 residentes, sendo 7 pessoas que estavam desde o início. Na Casa Liberdade também teve uma rotatividade alta, passando em torno de 200 pessoas entre residentes e membros que ajudaram a construir a Casa. A Casa teve seu início com mais ou menos 30 pessoas e fechou com 20, ajudando com o processo de encerramento da Casa, nenhuma destas foi da fundação.

O Acervo Independente contou com 6 fundadores e, desses, 4 estavam no fechamento da Casa somados a outras 5 pessoas. O Acervo teve lotação máxima de 23 pessoas. A La Casa de Pandora teve uma rotatividade alta, considerando que a Casa se manteve aberta por volta de 1 ano, movimentaram-se 5 iniciativas dentro da Casa, ficando 1 única pessoa do início até o fechamento, que era o idealizador do espaço, somando a mais algumas poucas pessoas que ficaram para ajudar na organização da Casa para o fechamento.

Na Casa Colaborativa Nimbus não houve saídas, a Casa começou e fechou com 13 pessoas. Já no Paralelo Vivo, mesmo havendo entradas e saídas de pessoas na Casa, consideram que era algo natural e que sua maior rotatividade aconteceu na gestão da Casa. A casa começou com 8 e fechou com 20 ajudando no processo de encerramento. Das 20 pessoas que estavam no final, 6 estavam presentes desde o início e logo após o fechamento se associaram e trabalham juntas no mesmo escritório com o formato empresarial tradicional. Na ZAC Haus não houve rotatividades, 2 pessoas do início ao fim.

Nas Casas que tiveram seu formato jurídico alterado acreditam que a

rotatividade se deu de forma natural. O Vila Flores começou com 29 iniciativas que somavam 60 pessoas ao todo e atualmente permanecem com uma média de 30 pessoas. Já a Aldeia começou com 4 que passou a 5 pessoas e quando mudou o formato tinham 3 pessoas que estavam desde o início da Casa. Já nas Casas abertas atualmente tem uma certa segurança na questão de estabilidade de pessoas. Na Casa das Cidades não houve rotatividade, começaram com 8 pessoas e permaneciam as mesmas até a data da entrevista. O Complexo de Ideias começou com 5 pessoas e atualmente estão com 9 pessoas na Casa, mas já chegaram a um máximo de 20 ocupantes na Casa.

A forma como as pessoas que fizeram e fazem parte de espaços colaborativos se encontra não é particularmente diferente em nenhum quesito da vida. A partir das entrevistas foi possível observar que a grande maioria das pessoas já se conhecia ou tinha amigos que faziam parte e os convidaram. Pessoas que já foram amigas de curso na universidade, amigas de forma pessoal e amigos que se conheceram pela profissão onde participaram de eventos juntos. Alguns conheceram as Casas Colaborativas a partir de divulgações em redes sociais e jornais e até mesmo pessoas que fizeram parte das Casas que já haviam fechado, como é o caso da La Casa de Pandora onde membros da então fechada Casa Liberdade foram para lá. Houveram casos em que pessoas desconhecidas batiam na porta por ouvirem falar dos espaços na universidade e até mesmo nas redes sociais, mas sempre se unindo por terem o mesmo propósito, salvo o caso da La Casa de Pandora que, muito embora a ideia do idealizador fosse construir junto com os residentes um propósito para tocar a Casa, residentes esses que o mesmo captou de forma segmentada da área da moda, não conseguiram desenvolver tal objetivo pois não conseguiram construir coletivamente um propósito em comum para a Casa, mesmo que tenham desenvolvido atividades coletivas.

Para se relacionar com pessoas de forma pessoal amigável já existem muitas dificuldades, e elevar este tipo de relação ou criar uma nova convivência profissionalmente pode ser bastante complicado, ou não.

Os membros das Casas Colaborativas entrevistadas, todos, afirmaram que a relação entre eles era muito boa, que as pessoas gostavam de trabalhar dentro dos espaços, que a sinergia dentro da Casa era algo que os fazia querer fazer dar certo o projeto da Casa. No entanto, quando começam a aparecer os problemas, sejam

eles financeiros ou organizacionais das Casas, começa a surgir a quebra da coletividade. Como várias das pessoas entrevistadas deixaram claro: "Nos unimos pela vontade de ver o mundo diferente, nos separamos pelo senso de irresponsabilidade coletiva"; "Éramos unidos pelo interesse em comum de empreendedorismo, inovação, design, amizade, mas os níveis de engajamento na organização da casa nos separavam"; "Inicialmente se tinha uma relação muito boa. A amizade, confiança, aprendizados colaborativos uniam o grupo. Com o passar do tempo, os problemas financeiros começaram a nos separar"; "A relação era muito boa, tendo como motivo de união o ideal, a inovação, a crítica, a diversidade de pensamento, formação, visão de mundo. Mas os estilos de gestão separavam o grupo. Cada um tinha sua particularidade". Com isso, pode-se perceber que as relações são frágeis e os conflitos podem quebrar o vínculo que une o grupo por um propósito em comum.

A convivência interna na construção de um espaço coletivo pode ser geradora de diversos acontecimentos negativos e positivos para o ambiente. A partir das características e do relacionamento das pessoas que construíam coletivamente as CCs que fecharam ou que alteraram seu formato organizacional, foi possível observar que eram muito parecidas no sentido de que as pessoas se uniram por ideias de desenvolverem projetos colaborativos mas com o desgaste das relações perderam o engajamento para darem continuidade ao vínculo com um espaço de trabalho compartilhado, se distanciando por compromissos profissionais ou buscando outros espaços que não precisassem dividir a responsabilidade sobre a gestão da Casa. Alguns entrevistados afirmam que não houve influência de relacionamento no processo de fechamento ou transição para outro meio de fomentar a Casa, mas em sua maioria os espaços tiveram problemas, sim, nos seus relacionamentos, e estes influenciaram no processo de fechamento das Casas.

A Aldeia afirma que a falta de senso de coletividade foi decisiva para a transição da casa. O Vila Flores também afirma que com a entrada de novos empreendedores no espaço, estes solicitaram que os proprietários resolvessem as necessidades do prédio e não o coletivo, com agilidade e não com reflexão e construção coletiva. Já a ZAC Haus não teve este tipo de problema e o que aconteceu com eles foi falta de fôlego para ambos em seguirem sozinhos tocando a Casa em duas pessoas. Para as Casas que continuam em funcionamento, as

características dos participantes que influenciam no funcionamento atual da Casa é a autonomia que os mesmos têm em relação à Casa e se ajudarem para construção coletiva da Casa.

4.4 Funcionamento e gestão

O formato de funcionamento das Casas Colaborativas entrevistadas para a realização deste trabalho variava de Casa para Casa, cada uma tinha uma forma que achava ser mais adequada à sua realidade ou tentavam alternativas que pudessem vir a melhorar a situação que não estivesse adequada. Muitas realizavam reuniões, sejam elas semanais, quinzenais, mensais ou quando surgisse a necessidade de debater algo que precisasse do coletivo envolvido. Algumas Casas se organizam por grupos de gestão direcionando responsabilidades distintas para os membros envolvidos nos grupos, outras Casas não tinham organização e quando surgia algum problema e/ou necessidade reuniam para resolverem a demanda, agindo como se fosse algo natural a forma como lidavam com o espaço. A maioria das Casas se financiava através da sublocação dos espaços internos para os residentes que ocupavam a casa com valor fixo ou por espaço ocupado, algumas também tinham projetos em que a Casa foi selecionada, outras recebiam doações, financiamento coletivo foi recorrente. Um dos espaços era sustentado pelo idealizador do projeto que pagava as contas e não abria as informações para os usuários, centralizando toda a informação e responsabilidade. Outra situação foi a da casa ser cedida e os residentes usuários só custeavam a manutenção do espaço.

Todas as iniciativas tinham o pressuposto de resolver suas diferenças através do diálogo, mas ocorreram diversos casos de saírem pessoas das casas por falta de resolução de conflitos. Muitos dos entrevistados acreditavam ter uma dinâmica de funcionamento adequado, faltando mais dedicação das pessoas envolvidas. Membros da La Casa de Pandora acreditavam que o funcionamento não era adequado porque faltava comunidade. Usuários da Nimbus acreditavam, também, que não tinha um funcionamento adequado, uma vez que não chegaram a construir uma gestão na Casa. Já a Casa das Cidades, CC em funcionamento, acredita que, muito embora o funcionamento esteja dando certo, não é o ideal e necessita de melhorias.

Das 11 Casas entrevistadas, apenas 3 previam moradia e tiveram pessoas residindo nos espaços. As demais funcionavam apenas comercialmente.

Tabela 4: funcionamento e gestão

CC	O funcionamento da casa	Principais normas, órgãos e mecanismos de gestão	Tomadas de decisões e resoluções de conflitos	Questões financeiras
Translab	Eram realizadas reuniões semanais. A casa era organizada por grupos de gestão: adm./financeira; difusão; relacionamento institucional; infraestrutura.	Tinham grupos de comunicação no WhatsApp, no Google, pasta compartilhada no Drive do Google e no Dropbox e agenda compartilhada (separada por espaços da casa). Realizavam reuniões dos núcleos e reuniões gerais semanais.	As decisões eram tomadas nas reuniões semanais com a inclusão de todas as pessoas. No dia a dia, os grupos por áreas eram os responsáveis pelas resoluções de conflitos.	Existia um grupo responsável pela gestão adm./financeira da casa com prestação de contas nas reuniões semanais e arquivos abertos para todos no Google Drive. O financeiro influenciava muito, pois a casa era alugada e tinham os impostos para serem pagos mensalmente.
Casa Liberdade	O funcionamento e a gestão se davam de forma natural, não existindo processos de gestão. O funcionamento não era adequado porque faltava comunidade.	Não tinham definido metodologias e técnicas de gestão. Não existia regimento interno e nem normas, a não ser a de organização do espaço com bom senso.	Eram realizadas reuniões autônomas, mas não tinham nenhuma formalidade porque não acreditavam nessa forma de organização. As diferenças se resolviam conversando, às vezes algumas pessoas saíam por não conseguirem resolver os conflitos.	Mensalmente, 2 pessoas organizavam as finanças a partir do seu próprio mecanismo de controle, mas sempre deixavam disponíveis para que todos tivessem acesso às informações de como estava a situação financeira da casa, a qual era subsidiada através de doações.
Acervo Independente	Eram realizadas reuniões mensais com todos. O aluguel era dividido entre todos os residentes da casa. Funcionamento adequado.	Tinham sistema de controle financeiro, faziam atas em reunião. Ferramenta de trabalho: planilhas de Excel, livro caixa.	As tomadas de decisões urgentes eram realizadas pela gestão e grandes ideias em coletivo. As diferenças eram resolvidas em reunião.	Existiam caixas separados: acervo e galeria. O dinheiro do <i>coworking</i> era só para pagamento das contas da casa e poupança. O dinheiro da galeria era investido na galeria.
La Casa de Pandora	A casa não tinha organização, apesar de ter diálogo. As pessoas faziam o que queriam sem comunicar às outras o que iam fazer, não tinha espaço delimitado e nem gestão na casa.	Não existiam normas, nem órgãos, não tinham sistemas de controle, não faziam atas nas reuniões, não tinham regimento interno.	As tomadas de decisão eram feitas de forma individual. As pessoas faziam o que queriam e depois avisavam, ou não. Existiam conflitos e resolviam conversando.	A parte financeira era centralizada pelo idealizador do Projeto, que pagava as contas da casa e não apresentava para os usuários, centralizando toda a informação e responsabilidade

Nimbus 376	Não tinha organização. A casa era cedida e os ocupantes só custeavam a manutenção do espaço. Realizavam reuniões quinzenais para pensarem as necessidades da casa.	Não tinham normas e nem regimento interno, pregavam o bom senso dos membros da casa.	Tomavam decisões em conjunto em reunião e consenso, ou via grupo no WhatsApp. A resolução de qualquer possível conflito era através da conversa.	Tinha uma planilha financeira compartilhada na qual as pessoas colocavam quanto haviam contribuído com as despesas de manutenção e no que haviam gasto de fato.
Paralelo Vivo	Todos tinham cópia da chave e tinham acesso livre para uso da casa. Se organizavam por grupos de trabalho por área de necessidades.	Tinham regras para separação do lixo e uso de espaço. Havia regimento de convivência, atas de reuniões, histórico e acompanhamento das resoluções das pautas definidas em reuniões com datas planilhadas.	Decisões tomadas de forma colaborativa em reuniões periódicas com o quórum presente. As diferenças eram resolvidas entre os envolvidos através de conversa.	O financiamento se dava com pagamento de aluguel fixo pelo espaço utilizado e a forma de utilização (se espaço fixo ou não). Havia planilha financeira compartilhada com todos no Google Drive.
ZAC Haus	Não existiam normas e regras de funcionamento.	Era tudo muito simples, eram só duas pessoas. Usaram o Google Drive para registros, decisão de valores e porcentagens de acordo com o papel de cada um.	Não tiveram conflitos. Pouco tempo e só 2 pessoas.	A casa era propriedade da idealizadora. Produziam as atividades juntos, abatiam os custos da casa e dividiam o restante entre eles em porcentagens que variavam de acordo com o envolvimento de cada um na atividade em questão.
Vila Flores	Cada residente tinha autonomia com seu espaço. O coletivo se organizava com reuniões mensais com pautas do momento. Se financiavam com aporte da família proprietária do imóvel; com cobrança de aluguel dos espaços (salas e espaços para eventos); editais para projetos específicos.	Eram previstas regras de horários para uso dos espaços. Não tinham regimento interno. Realizavam registro das reuniões em ata de maneira informal.	As tomadas de decisões eram feitas coletivamente em reuniões. Para resolução de possíveis diferenças, conversavam entre si.	As finanças eram registradas em planilha financeira com fluxo mensal, compartilhada com todos via Google Drive. Apesar das salas locadas, o valor coletado nessas cobranças não é suficiente para as muitas reformas necessárias porque os aluguéis são preços baixos.
Aldeia	Eram realizadas divisões de tarefas nas agendas comuns. As decisões eram tomadas em reuniões semanais.	Não tinham normas, órgãos, nem regimento interno, faziam atas das reuniões algumas vezes.	Os conflitos, dependendo do nível, não se resolviam e chegou ao ponto de uma pessoa ir embora da casa.	Cada um pagava um valor fixo de acordo com a área ocupada, e demais gastos coletivos eram divididos igualmente para todos. Havia uma planilha compartilhada para controle dos gastos com entradas e saídas.

Casa das Cidades	Muito embora o funcionamento esteja dando certo, não é o ideal e necessita de melhorias.	São realizadas atas nas reuniões e o sistema de controle é o Asana, que organiza a gestão de projetos.	As decisões são tomadas em coletivo durante as reuniões realizadas mensalmente, nas quais também se resolvem os possíveis conflitos.	Tem uma pessoa responsável por cuidar da parte administrativa e financeira que utiliza planilhas para organização das despesas da casa e faz prestação de contas mensalmente nas reuniões.
Complexo de Ideias	A organização é realizada pela empresa idealizadora da casa, composta por duas pessoas.	Realizam reuniões quando necessário, antes tinham reuniões periódicas com ata, mas atualmente as necessidades são debatidas de maneira informal e mais tranquila.	Respeitar o espaço do outro, não entrar no espaço do outro quando a pessoa não está presente, não pegar nada emprestado sem pedir.	Cada empresa paga por sala ocupada, os <i>Coworkings</i> pagam um valor por mesa. Mantém planilha financeira para acompanhamento das contas na qual as apresentam para as usuárias.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados das entrevistas.

Conforme as falas dos entrevistados, as Casas Colaborativas que fecharam e mudaram sua forma de atuar não exerciam nenhum tipo específico de gestão, aplicando-a a partir de fundamentações em teorias sobre a mesma para o funcionamento do espaço. Alguns tinham consciência sobre autogestão e horizontalidade, outros não sabiam o significado, mas as casas, por serem espaços de trabalho coletivo e colaborativo, aplicam este tipo de organização de forma automática e muitos não tinham tido a percepção de que isso havia acontecido mesmo após seus fechamentos. Muitos afirmaram que aplicavam um tipo de gestão no qual não eram definidas técnicas nem metodologias, pois se organizavam de acordo com as necessidades da Casa. As Casas ativas não fogem da realidade das fechadas. Mesmo tendo conhecimento do significado de autogestão e horizontalidade e reconhecerem que formalmente não aplicam este tipo de gestão e nenhum outro tipo, percebe-se que de forma inconsciente e automaticamente eles estão aplicando este método de gestão na tomada de decisões e em diversos outros aspectos da casa, pois a casa não tem o poder de controlar os residentes do espaço.

Em sua maioria, a forma organizacional dos espaços colaborativos necessitava de ajustes. Muitos não faziam registros das reuniões, ou não tinham regimento interno, ou apenas cuidavam do controle financeiro deixando todo restante de lado, contando apenas com o bom senso dos usuários para a organização do espaço, uma vez que existia uma gestão horizontal e transparente. Mas também tiveram os espaços que tinham atas de registros de reuniões, regimento interno, comunicação coletiva através de grupo de WhatsApp, arquivos compartilhados no sistema do Google Drive e divisão de tarefas por núcleos e/ou grupos com reuniões periódicas e regras até para separação do lixo e uso de espaço.

Outra experiência que existiu foi a de uma Casa onde, por sua vez, não existiam normas, nem órgãos, não tinham sistemas de controle nem mesmo financeiro, não faziam atas nas reuniões e não tinham regimento interno. Das experiências ativas, a Casa das Cidades teve consultoria de outra Casa Colaborativa (com suas atividades já encerradas) e do Sebrae/RS, através do programa ALI – Agentes Locais de Inovação. Vale considerar que os demais espaços entrevistados não tiveram consultoria prévia nem durante sua existência que pudessem auxiliar nas demandas das Casas. Estes foram descobrindo como resolver suas necessidades no dia a dia, e com isso adquirindo experiência.

Para tomarem decisões, as Casas Colaborativas, por terem como princípio a colaboratividade, têm o pré-requisito de sempre realizarem reuniões com o coletivo. Algumas casas se organizavam por núcleos e tinham demandas que diziam respeito aos núcleos, estes se reuniam e decidiam como resolver e depois informavam ao grande grupo, e quando era um assunto maior que dizia respeito ao coletivo num todo faziam reuniões por completo, com todos. Outras experiências que não tinham este tipo de organização reuniam o coletivo num todo para tomarem as decisões juntos ou até mesmo, dependendo da urgência, decidiam via conversa em grupo coletivo do WhatsApp. Mas também existiu casa que as pessoas tomavam suas decisões de forma individual e depois avisavam ao grupo, ou não, como exemplo da La Casa de Pandora. Já o Acervo Independente tinha tomado a decisão de ter um gestor principal da casa que a gerenciava e tomava as decisões que fossem urgentes, e somente grandes ideias eram discutidas em coletivo.

Normalmente, o financeiro das casas era cuidado por grupos específicos ou pessoas designadas para aquela função. Todas as Casas organizavam uma planilha na qual registravam as entradas e saídas de dinheiro. Existiu casa que desenvolvia projeto que financiava a maior parte de suas despesas, mas também existiram casas que dependiam 100% de doação para pagamento, inclusive, do aluguel do espaço. Houve espaço no qual o custo das despesas era rateado entre todos os usuários com valor fixo, e também casa que cobrava por espaço utilizado. Como todas as casas eram alugadas exceto a Nimbus, que era cedida e os usuários custeavam apenas a manutenção, e a ZAC Haus, que era de propriedade da idealizadora do espaço, elas dependiam 100% dos valores de entrada das sublocações ou doações para que conseguissem manter os funcionamentos.

Os resultados nunca eram os esperados porque os projetos que muitas das casas realizaram, de forma autônoma às atividades das iniciativas residentes, não obtinham resultados financeiros suficientes para custear todas as despesas que as casas geravam, até mesmo porque, por se tratarem de casas grandes, os aluguéis eram muito altos. Já na La Casa de Pandora, a parte financeira era centralizada pelo idealizador que pagava as contas da casa e não cobrava e nem apresentava nada para os usuários. Segundo uma das pessoas entrevistadas, o idealizador sempre queria resolver tudo de forma individualizada para não preocupar os outros porque a Casa era a realização de um sonho dele. Já no Vila Flores, o financeiro não

determinava o funcionamento da Casa, uma vez que os proprietários mantinham o espaço já que cobravam um aluguel com custo muito abaixo do necessário. Podemos observar que as Casas ativas não contam com a mesma técnica de gestão financeira que a maioria. As Casas têm um valor fixo determinado por espaço interno utilizado, sendo cobrado através de sublocações de forma que este valor seja suficiente para cobrir o aluguel dos espaços e os demais gastos com manutenção e impostos que a casa tenha. Na Casa das Cidades é contado até mesmo com uma secretária sendo paga com a divisão de despesas, rateadas entre todos.

Considerando os valores necessários para o funcionamento das Casas, o financeiro foi um dos principais fatores responsáveis pelo fechamento dos espaços colaborativos, dentre diversos aspectos, mas sendo o principal por ter fechado e, concomitantemente, por manter os demais em funcionamento (em relação às Casas Colaborativas que permanecem ativas). Em muitas das Casas houve o desgaste nas relações após um determinado período de convívio e por terem passado juntos por diversas dificuldades enfrentadas. Com isso, no aparecimento de problemas que requisitavam os coletivos unidos, eles já não tinham mais disposição de enfrentar e continuarem a manter juntos os espaços ativos. Como deixou claro um dos entrevistados: "aparentemente, a casa deixou de funcionar por falta de dinheiro, mas a casa deixou de funcionar por falta de comunidade. As pessoas não estavam mais engajadas para fazer funcionar e, com isso, não existia entrada de dinheiro".

Enquanto uma casa não rendia o suficiente para remunerar a gestão, outra casa não tinha o necessário para pagar o aluguel e outras situações, precisando ser desocupada para reforma estrutural, como foi o caso da Nimbus. No Vila Flores, o financeiro fez com que deixasse de se pensar coletivamente para pensar individualmente. Os membros usuários decidiram investir tempo no seu próprio negócio, deixando a Casa por responsabilidade dos proprietários, centralizando a gestão. Nas Casas ativas, o financeiro também determina o funcionamento dos espaços uma vez que elas são locadas, mas até o momento das entrevistas estavam conseguindo administrar bem esse campo a partir da ocupação total da casa de forma sublocada.

Já com a experiência da ZAC Haus, apesar de ter sido muito curta, dá para observar que a construção de um espaço colaborativo não se dá apenas da vontade

de levantar um ponto físico, e se faz necessário, além de tudo, dedicação de tempo para planejamento, para desenvolvimento de algo coletivo e disponibilização financeira para investimento no projeto. Conforme informado pela então idealizadora da casa que cedeu entrevista, a ZAC Haus foi uma tentativa de construção de uma Casa Colaborativa que não deu certo por diversos fatores, dentre eles: tempo e dinheiro para tornar o imóvel adequado para oferecer e captar público usuário que sublocasse as peças da casa.

4.5 Articulações externas

Como dito antes, as Casas Colaborativas são lembradas como espaços que realizam atividades com a população do entorno de sua localização, para um possível oferecimento de melhorias para o bairro a partir das atividades que a Casa desenvolve. Entretanto, muitas das Casas entrevistadas não desenvolveram projeto e nem relação com o bairro e foram vistas apenas como “mais um vizinho que ocupa um imóvel”.

Cabe destacar as experiências entrevistadas e que desenvolveram projetos relacionando-se com seus bairros e algumas Casas alcançaram, até mesmo, os bairros vizinhos. A Translab afirma que a maior parte dos projetos cotidianos da casa eram envolvendo a vizinhança, desde feiras de bairro e integração com instituições de ensino do entorno. A La Casa de Pandora realizou, periodicamente, um festival chamado Festival da Boa Vizinhança, que era aberto para o público geral e também participavam pessoas de outros bairros. O evento da 3ª edição, que foi realizada em 31 de maio de 2015, chegou a ter mais de 15 mil pessoas confirmadas na página da Casa no Facebook. O Festival buscava celebrar a vida, a cultura e a relação das pessoas com o espaço público, incluindo uma grande mesa em que cada um podia colaborar com algum petisco ou aperitivo (JORNAL DO COMÉRCIO, 2015).

A Nimbus chegou a conversar com a Associação do Bairro Cidade Baixa, onde estava situada, sobre possíveis projetos, mas não deu continuidade na relação. O Paralelo Vivo foi o catalizador da área do entorno como Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), que é um movimento popular liderado por cidadãos e baseado na comunidade para transformar uma parte dos bairros Bom Fim, Farroupilha, Floresta, Independência, Rio Branco e Santana no lugar mais

sustentável e inovador da América Latina até 2020. O Vila Flores desenvolveu o projeto do Ocupa Calçada, com pintura de fachadas e reforma da praça, e a vizinhança também utiliza o pátio do Vila como praça. A Casa das Cidades, uma das Casas que permanecem ativas, tem uma iniciativa para reprogramar a Rua Santa Teresinha, onde está localizada. Iniciou um processo participativo que estabeleceu um pequeno comitê gestor para a rua, formado por comerciantes e moradores, e no segundo semestre de 2018 realizaram um concurso de ideias de projeto com estudantes e arquitetos para dar mais um passo no processo de construção coletiva. O Complexo de Ideias realiza feiras semestrais de portas abertas para o público geral.

Tabela 5: articulações externas

CC	Relação com a comunidade	Participação na rede de Casas Colaborativas	Articulação com movimentos sociais	Formação sobre CCs ou Economia Solidária
Translab	A maior parte dos projetos cotidianos eram envolvendo a vizinhança, desde feiras de bairro até reuniões de vizinhos e integração com instituições de ensino do bairro.	A TransLab deu início à construção da rede das Casas Colaborativas que durou 1 ano e meio. Não teve relação com outros grupos similares.	Não tinha relação com movimentos sociais.	Enquanto grupo não participaram de nenhuma formação. Pessoalmente, um dos entrevistados fez um mestrado com as CCs como objeto.
Casa Liberdade	Não tinha engajamento com a população, apenas situando-se como vizinhos.	A casa apenas participou de algumas atividades no início da construção da rede de Casas Colaborativas.	Algumas pessoas participavam de movimentos sociais, mas não relacionavam a casa com seus movimentos.	Pessoalmente, algumas pessoas fizeram cursos sobre negócios sociais.
Acervo Independente	Não tinha relação com o bairro, apenas fechavam a rua para realização de evento aberto ao público, mas nada além disso.	Participou apenas das reuniões da construção da rede das Casas Colaborativas, mas nunca chegou a nada.	Não tinha relação com movimentos sociais.	Participaram de palestras e eventos sobre economia colaborativa, que foi um projeto de uma pesquisadora que estudou a casa.
La Casa de Pandora	Era realizado, periodicamente, um festival aberto para o público geral no qual iam pessoas, até mesmo, de outros bairros.	Participaram desde o primeiro encontro de início de construção da rede. Não teve relação com outras experiências.	Teve articulação com a ocupação Coletivo Chaminé e Virada Sustentável.	Não realizaram nenhum tipo de formação, nem enquanto grupo e nem individualmente.
Nimbus 376	Chegaram a conversar com a Associação do bairro sobre possíveis projetos, mas não deram continuidade.	Participaram de algumas reuniões de construção da rede, mas não tiveram relação ativa.	Não tinha relação com movimentos sociais.	Alguns membros participaram de palestras sobre economia criativa.
Paralelo Vivo	Convidavam os vizinhos para as atividades apenas como vizinhos. A casa foi catalizadora da Zona de Inovação de Porto Alegre, que estava situada a área do entorno da CC.	Participaram do início da construção da rede das Casas Colaborativas, mas não chegaram a concluir nenhum projeto.	Faziam movimentos com o poder público para desenvolverem projetos abertos com o público. Os membros participavam de ONGs ou coletivos, mas a casa não participava.	O coletivo não participou de nenhuma formação. Pessoalmente, um dos idealizadores fez um mestrado sobre gestão de negócios e trabalhou as Casas Colaborativas como objeto de estudo.

ZAC Haus	No máximo conseguiram inspirar um vizinho a plantar seu próprio alimento.	A idealizadora da CC participou de alguns encontros da rede das CCs, mas nada construído.	Não tinha relação com movimentos sociais.	Não realizaram nenhum tipo de formação.
Vila Flores	O pátio é utilizado como praça pelos moradores. Além de participação do projeto do ocupa da calçada; pintura de fachadas; e reforma da praça próxima à CC.	Em 2015, o Vila recebeu o encontro da rede das Casas Colaborativas. Não tinha relação com nenhum outro tipo de experiência.	Não tinha relação com movimentos sociais.	O coletivo não participou de nenhuma formação. Pessoalmente, um dos idealizadores fez um mestrado com espaços colaborativos como objeto de estudo.
Aldeia	Não chegou a construir relação com o bairro. Cuidaram com os horários e mantiveram uma política de boa vizinhança.	Participaram de algumas reuniões da rede das CCs. Disponibilizava espaço para iniciativas sociais gratuitamente.	Se articulavam com os movimentos sociais: Somos, Nuances, Banco de Livros, TransEnem, LBGT e Partido Políticos de Esquerda.	Não realizaram nenhum tipo de formação.
Casa das Cidades	Tem uma iniciativa para reprogramar onde estão localizados. Iniciaram um processo participativo que estabeleceu um pequeno comitê gestor para a rua, formado por comerciantes e moradores.	A casa participa do Porto Alegre Inquieta (criação informal de pessoas criativas da cidade que inclui desde CCs a artesão, universidade, alunos, poder público). Mantém contato com o pessoal do Vila Flores e TransLab.	Cada residente tem suas vinculações, mas a Casa oficialmente não.	O coletivo não participou de nenhuma formação. Pessoalmente, um dos idealizadores participou de um curso a distância sobre <i>Coworkings</i> .
Complexo de Ideias	São realizadas feiras de portas abertas, semestralmente. Pensaram em desenvolver um projeto sobre a rua Sofia Veloso (onde está inserida a casa), mas não deram continuidade.	A casa apenas tem cadastro no <i>site</i> do Coworkings Brasil.	Não tinha relação com movimentos sociais.	O coletivo não participou de nenhuma formação. Pessoalmente, uma das idealizadoras participou de curso sobre negócios sociais.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados das entrevistas.

As Casas Colaborativas entrevistadas, em sua maioria, exceto o Complexo de Ideias, tiveram participação na Rede das Casas Colaborativas. A Rede foi uma junção coletiva dos espaços colaborativos de Porto Alegre para que pudessem construir algum projeto em comum, como uma possível criação de um Arranjo Produtivo Local entre as Casas participantes. A Rede foi criada em julho/2015 sendo iniciada com uma *tour* para que todos conhecessem os espaços uns dos outros e a partir daí passaram a realizar encontros mensais para debaterem o processo de construção dos espaços para se organizarem, propagando práticas que eles já haviam vivenciado e pensando algum possível projeto coletivo. No entanto, após cerca de 1 ano e meio de encontros, os gestores das Casas perderam o interesse e passaram a dar mais foco para as suas iniciativas que, durante esse processo ou pouco tempo depois, vieram a fechar as portas.

Todos os entrevistados afirmaram com total certeza que as Casas não faziam parte de nenhum tipo de articulação com movimentos sociais e partidários, coletivos ou grupos políticos. No entanto, pessoalmente, os participantes das Casas, sim, se relacionavam com desde movimentos sociais a conselhos de classe de suas profissões. Apenas a Aldeia afirmou que a Casa teve envolvimento com movimentos sociais pela causa feminista, LGBT e grupos políticos de esquerda, pois uma vez que os participantes estavam relacionados, eles introduziram e disponibilizaram a Casa para encontros e reuniões de coletivos.

As CCs mostram necessitar de um Pivô que realize as articulações externas. Normalmente, para as Casas estudadas como referência deste trabalho, foi possível observar que os gestores principais (os que estão mais envolvidos no dia a dia da gestão das Casas) são os que também cuidavam da parte de relacionamento externo, tanto com outros espaços colaborativos, como com empresas e universidades. Sem esta relação institucional exterior as Casas acabam perdendo oportunidades de interagir com o público externo e perdem possibilidades que podiam ser proveitosas para elas ou até mesmo para alguma das iniciativas que fazem parte dos coletivos.

Nenhuma das Casas Colaborativas entrevistadas, desde as fechadas até as abertas, participou enquanto grupo em formações sobre CCs, cooperativismo ou economia solidária. Pessoalmente, muitos membros das Casas participaram de cursos, *workshops*, palestras e eventos, tendo alguns realizado até mesmo

mestrados com foco em espaços colaborativos, como foi o caso de participantes da Translab, Paralelo Vivo e Vila Flores.

4.6 Significado do fechamento e perspectivas de continuidade dos projetos colaborativos

O processo de fechamento das Casas Colaborativas se deu de diversas formas, mas, em sua maioria, pelo mesmo motivo: os problemas de gestão que desencadearam no financeiro. Dentro da diversidade de problemas que ocasionou a finalização das iniciativas entrevistadas, temos a Translab e Paralelo Vivo que, de certa forma, se aproximam das motivações da não continuidade das mesmas: necessidade de entregar a casa que era alugada e não encontrar um novo espaço que satisfizesse a necessidade e o gosto de todos os envolvidos. Observando que as relações internas já estavam fragilizadas e isso ajudou para que as pessoas não tivessem a disposição de continuar tocando seus projetos e, por consequência, a Casa. Com isso, as pessoas se afastaram, muitas para outros espaços colaborativos, e a partir daí não tinham como somar recursos para manter o aluguel de um novo espaço.

A Casa Liberdade, a partir de um determinado momento, pós-saída da empresa que era responsável pelo pagamento das despesas do imóvel, contava com doações para manter o espaço aberto. Não havendo um pagamento fixo de locação pelos ocupantes da casa, fecharam as portas 10 meses depois da tentativa "romantizada" de sensibilização das pessoas de doarem o que julgarem que a casa merecia por tudo que a mesma proporcionava e doação recorrente pela internet. Restando uma dívida de mais ou menos R\$ 30.000,00, que foi sanada através de uma vaquinha coletiva *online*. A La Casa de Pandora, não fugindo da sua realidade, acumulou uma série de problemas que o idealizador não dividia com os demais usuários do espaço, acrescido com o financeiro, falta de propósito, falta de organização, falta de visão estratégica, falta de gestão, falta de um norte. Chegou um momento em que as pessoas começaram a não ir mais para a casa e ela deixou de existir. Após alguns meses, a falta de dinheiro do idealizador que pagava as contas da Casa determinou o seu fechamento.

A Nimbus era uma Casa cedida por um dos proprietários e se viu na

necessidade de pedir que os membros usuários a desocupassem quando a obra do edifício do lado fez rachar uma parede do imóvel, que fez com que a família fizesse uma análise financeira de que deveria fechar a casa para reforma e investir em um novo negócio que fosse rentável financeiramente. O Vila Flores mudou sua forma de organização a partir da necessidade dos novos residentes de não participarem das reuniões coletivas para a construção do espaço, solicitando que o proprietário ficasse responsável por toda a demanda do espaço. Após a mudança, o Vila Flores se considera mais organizado. Ela trouxe agilidade para os processos internos por terem os papéis definidos não necessitando consultar todos para a realização de algo.

A Aldeia teve seu início de forma muito rápida, sem planejamento e não se alinhando entre si. Segundo a entrevistada, a falta de senso de grupo gerou diferentes visões de responsabilidade social e coletiva. A convivência diária se tornou péssima porque não tinham sintonia entre si e isso gerou muitas divergências. Tanto que, ao decidirem separar o grupo, a gestora que ficou responsável pela continuidade da Casa afirma que foi o melhor que deveriam ter feito porque as relações já estavam quebradas ao ponto de não conseguirem trabalhar juntos para tocarem o projeto da casa.

Muitas das pessoas que fizeram parte das CCs continuam amigas, várias continuam trabalhando em espaços compartilhados, são poucos os casos das que se encontram apenas eventualmente. Afirmam que a experiência permitiu uma construção de relações, estabeleceu uma rede de amizades e negócios, permitiu a inserção no mundo colaborativo. Muitas guardam memórias de momentos maravilhosos vivenciados com os coletivos. Vários gostariam que tivesse durado mais tempo, mas não têm perspectiva de continuidade da experiência já encerrada. Para as Casas Colaborativas alteradas, a Aldeia afirma que foi uma tentativa não produtiva de horizontalidade, uma quebra quando romantizaram que trabalho colaborativo seria perfeito.

Para as Casas Colaborativas ativas, mesmo existindo as dificuldades normais que a vida traz, com entradas e saídas de empresas/empreendedores, o que gera a certeza de se manterem em funcionamento é o recebimento em dia do valor que cada usuário das casas paga conforme o combinado, seja por tempo e/ou espaço utilizado, para que possam realizar o pagamento do aluguel das casas ocupadas,

pois as mesmas são alugadas. Tentam se manter, mesmo com as contas não tendo uma sobra que permita ter segurança a longo prazo porque, para eles, existe um fortalecimento que é elaborado com o trabalho que desenvolvem, da forma que desenvolvem.

Tabela 6: fechamento e perspectivas de continuidade

CC	Motivo do fechamento	Causas principais do fechamento: influência da gestão e finanças	Resultado da experiência, os membros continuam se encontrando?
Translab	O proprietário da casa não renovou o contrato, o que acabou criando um problema de desarticulação das iniciativas que estavam unidas na casa. Algumas pessoas aproveitaram para buscar espaços separados.	Existiam visões diferentes de gestão. Os CNPJs mais formais se beneficiaram muito do formato da casa e durante o tempo que permaneceram nesse contexto cresceram muito, embora sua entrega ao coletivo tenha deixado a desejar.	A figura jurídica criada (Translab – Instituto de Pesquisa em Inovação social) segue ativa, sendo o suporte jurídico/financeiro para os projetos mais fortes que ainda necessitam dessa representação formal. Resultou em amizades e experiência de colaboração.
Casa Liberdade	Após muitas tentativas de organização, chegaram à conclusão de que não estava mais dando certo. A casa estava muito bagunçada por ser muito grande e as pessoas não queriam estar mais lá.	Falta de dinheiro para pagamento das contas, que foi ocasionada pela falta de interesse de participação na casa. A escassez de pessoas levou a uma crise financeira.	Resultaram: inspirações, trocas, contatos reais. Algumas pessoas se conheceram na casa e chegaram a casar. Alguns membros fazem parte de outros espaços compartilhados.
Acervo Independente	Entraram residentes que não pagaram o aluguel. As contas estavam sendo pagas, mas não tinham dinheiro para remunerar a equipe que trabalhava para a casa.	Desinteresse do coletivo em dar continuidade porque o espaço não tinha condições de remunerar cada integrante, e sim apenas pagar suas contas.	A experiência foi vital para o crescimento profissional das pessoas. Alguns foram para outros espaços colaborativos e outros trabalham individualmente.
La Casa de Pandora	Foi a soma de problemas acrescida do financeiro e da falta de propósito, falta de organização, falta de visão estratégica, falta de gestão, falta de um norte.	Chegou um momento em que as pessoas começaram a não ir mais para a casa e, com isso, ela deixou de existir. Após alguns meses, a falta de dinheiro determinou o fechamento da casa.	A experiência permitiu uma construção de relações. Estabeleceu uma rede de amizades e negócios. Inserção no mundo colaborativo. O grupo não se encontra mais, algumas poucas pessoas ainda se falam.
Nimbus 376	Quando a obra do edifício ao lado fez rachar uma parede da casa, a família proprietária do imóvel fez uma análise financeira de que deveria fechar a casa para reforma e investir em um novo negócio.	Reforma estrutural somando a novos interesses patrimoniais.	O maior aprendizado foi entender que precisa estar presente na gestão do espaço, deixando clara a separação do proprietário para não ser esperado tudo dele.
Paralelo Vivo	O esvaziamento se deu pelo contratempo que ocorreu com a estrutura da casa (goteiras intensas em cima dos equipamentos de trabalho), e o proprietário não deu assistência.	A causa principal foi a falta de dinheiro para realizar as reformas necessárias para depois abater do aluguel.	Se permitir abrir uma porta nova de um universo que poucas pessoas conhecem (sustentabilidade, colaborativa).

ZAC Haus	Falta de fôlego para seguir em frente – muito trabalho e pouco retorno financeiro.	Falta de investimento para adequar o local às necessidades para disponibilizar o serviço de escritório.	Mesmo que a experiência tenha durado menos de um ano, os membros continuam sendo amigos e seguem acreditando na importância da colaboração.
Vila Flores	A alteração do formato do Vila se deu a partir da necessidade dos novos residentes de não participarem das reuniões coletivas, solicitando que o proprietário ficasse responsável por toda a demanda do espaço.	Soma de pequenas causas geradas pelos conflitos de interesse internos dos residentes.	Resultou em afeto, respeito, estar junto e empatia. O grupo continua se encontrando e desenvolvendo atividades em espaços colaborativos.
Aldeia	O problema foi quando começaram e não organizaram planejamento para se alinharem. Trabalhavam para tentar fazer o negócio dar certo.	Conflitos internos. Falta de senso de responsabilidade.	Ficou a memória de cooperação, amizade, quebra de romantismo. Considerando ser mais válido trabalhar com uma pessoa responsável do que com amigos. Faltou autonomia com responsabilidade.
Casa das Cidades	Até agora, a Casa tem funcionado devido à diversidade e maturidade dos seus membros. A CC tem conseguido atrair um mínimo de membros que faz ela se sustentar financeiramente.	Apesar de estarem conseguindo se manter, a Casa vive na berlinda financeira e as contas não têm uma sobra que permita ter segurança a longo prazo.	A experiência gera fortalecimento do entendimento de produção.
Complexo de Ideias	A CC está aberta até hoje pelo amor que se tem pelo espaço, pelo bairro, pelo trabalho desenvolvido na casa. Ela não é o centro do trabalho e sim uma ferramenta para desenvolvimento de trabalho.	Já passaram por conflitos com pessoas que não tinham o mesmo propósito da casa, mas atualmente não têm dificuldades.	A experiência gera felicidade e privilégio.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados das entrevistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu do interesse em investigar o porquê do fechamento das Casas Colaborativas em Porto Alegre, uma vez que a autora tem envolvimento direto em uma nova Casa Colaborativa que está germinando no Centro Histórico da capital. O interesse se deu para compreender o porquê destes espaços, mesmo sendo tão importantes social e culturalmente, serem ao mesmo tempo frágeis e muitos não conseguirem se manter.

As pessoas que fizeram parte da organização das Casas Colaborativas e que foram entrevistadas demonstraram a sua forma de pensar colaborativamente ao se colocarem à disposição para conversar sobre a experiência e lembrar dos momentos vivenciados nos espaços que já não existem mais, de forma saudosa e afetiva.

Os momentos mais marcantes na realização deste trabalho foram, sem sombra de dúvidas, a realização das entrevistas. Foram momentos que possibilitaram sentir como se estivesse vivendo, por poucas horas, o dia a dia das casas entrevistadas, a forma que os entrevistados falavam, as lembranças de momentos felizes, e também os não contentes, que foram apresentados de uma maneira que levou a sentir a importância que aquela experiência teve para as pessoas que fizeram parte dessas casas. Para as casas que estão em funcionamento, foi possível sentir o valor que elas têm para eles, como uma das gestoras do Complexo de Ideias mesmo falou: a casa está aberta até hoje pelo amor que se tem pelo espaço, pelo bairro, pelo trabalho desenvolvido na casa e elas procuram pessoas que acreditam nas mesmas coisas que elas para construir um espaço que as pessoas se sintam em casa e não apenas num espaço de negócios.

As casas são espaços de busca de novas formas de organização do trabalho, inspirando-se nos conceitos estudados (Economia Solidária e Economia Colaborativa), e buscando inovar quanto às formas de gestão, propondo-se que estas sejam mais coletivas, menos hierárquicas, conforme os conceitos apresentados no referencial teórico. Nesse sentido, elas não estão organicamente integradas na perspectiva da economia solidária, estando mais próximas da conceitualização de economia colaborativa.

Esse estudo foi fundamental para compreendermos o papel essencial da gestão em espaços de trabalho colaborativo. Sem uma boa gestão que organize

desde a parte financeira até todas as demais necessidades para manter um espaço organizado, limpo, sem conflitos e convidativo para manter as pessoas ocupantes e convidar novos membros, estes se fecham por diversos problemas que acarretam a impossibilidade de manter o espaço financeiramente ativo.

Isto nos leva à reflexão sobre as formas alternativas de gestão, mostrando que se, por um lado, há uma busca por superar a gestão tradicional, por outro, não há ainda mecanismos adequados para uma efetiva administração dos recursos e dos processos em geral, desde o planejamento, até o financeiro.

Na gestão das Casas Colaborativas, a partir das informações fornecidas pelas pessoas entrevistadas, em que cada indivíduo possuía sua autonomia profissional, foi possível identificar que ao mesmo tempo que as casas desenvolviam uma racionalidade substantiva a partir da prática de todos os elementos que as representam, estes mesmos espaços demonstraram a existência da razão instrumental, aplicando os elementos de êxito, resultados, desempenho e rentabilidade. Frisando que as Casas Colaborativas, apesar de possuírem um tipo de gestão não tradicional, na qual uma pessoa “manda” e as demais “obedecem”, elas são espaços de trabalho compartilhados onde se faz necessário vender seus produtos e/ou serviços e arcar com todos os custos que o espaço gera, desde aluguel, taxas, impostos e manutenção. E, para esta proposta de trabalho colaborativo funcionar, se faz necessário que existam retornos positivos no quesito financeiro. No entanto, mesmo com toda necessidade financeira para manter as casas abertas e funcionando, o que predominava era a racionalidade substantiva, uma vez que não havia insegurança psicológica, nem degradação da qualidade de vida, existia o cuidado com a questão que trata o tema de poluição e alto cuidado com os desperdícios dos recursos naturais do planeta.

Por outro lado, do ponto de vista da autonomia, as Casas Colaborativas, apesar de serem várias empresas e/ou pessoas autônomas trabalhando juntas no mesmo local, existem com autonomia no desenvolvimento de suas atividades, sejam elas profissionais de suas empresas, sejam elas a partir das divisões de tarefas propostas a serem realizadas dentro das casas, uma vez que vários espaços organizam a gestão por núcleos ou grupos de trabalho.

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados com êxito, uma vez que foi possível executar tudo que fora proposto. A partir da

execução de tais objetivos, pôde-se chegar à consideração que mesmo que guiadas por diversas motivações, em sua maioria, as Casas Colaborativas que fecharam em Porto Alegre têm como motivação principal os problemas de gestão que culminam na parte financeira.

As casas são espaços de trabalho compartilhados com gestão colaborativa e os imóveis que ocupam para realizarem as atividades são locados. Como são casas grandes, para comportar muitas iniciativas, acabam sendo aluguéis com valores muito altos e, em muitos casos, chegaram ao momento em que começaram a não fechar as contas. Com a não captação de novos usuários, não conseguiram somar valores suficientes para que fosse possível quitar as dívidas que o imóvel gerava mensalmente, que era a soma de aluguel, manutenção, impostos etc. E, mesmo quando as motivações para o fechamento das casas foram, inicialmente, ocasionadas por motivos estruturais e outras situações, toda a circunstância gerada criou diversas preocupações que acabaram desgastando a relação dos participantes dos projetos, o que fez com que os mesmos não tivessem mais interesse em continuar juntos na busca de um novo espaço, e isso fez com que não tivessem capital para dar continuidade na iniciativa antes tão querida, uma vez que não tinha mais o público usuário.

Outra percepção de problema que o estudo trouxe foi, além de custos altíssimos gerados por aluguéis de imóveis grandes, o número alto de pessoas que realizavam ao mesmo tempo a gestão operacional das Casas. Como apresentado na análise da pesquisa, aconteceram conflitos na maioria das casas entrevistadas e algumas pessoas chegaram ao ponto de sair dos espaços por não terem resolvidos os conflitos em questão, e muitos desses conflitos foram acarretados pelas divergências no dia a dia da gestão da Casa. Mesmo em casas pequenas ou grandes, a questão é da forma como se toma as decisões que acabam sendo complicadas e desgastantes. Levando em consideração esta percepção, é possível identificar a dificuldade de encontrar o equilíbrio entre o número de pessoas e a viabilidade. Na medida em que aumenta o número de residentes dos espaços, aumenta o benefício no quesito financeiro, mas, ao mesmo tempo, dificulta o desenvolvimento da gestão, uma vez que são muitas pessoas de diferentes personalidades construindo o mesmo espaço.

Assim, parece necessário se pensar também na possibilidade de profissionalização externa da gestão operacional, já que se sabe que é algo que gera conflitos e desgasta as relações. Será que essa não seria uma alternativa para aliviar o desgaste que é gerado por essa demanda das Casas? Isso abre espaço para destacar uma contradição: se, por um lado, a profissionalização externa da gestão operacional se apresenta como uma possível solução, ela ao mesmo tempo volta a práticas da gestão tradicional. Outro ponto importante a ser abordado é a realização de um planejamento inicial da casa onde se pensa o espaço a curto, médio e longo prazo e, com isso, deixa-se definido o que é que se decide coletivamente – seria algo que poderia contribuir para uma boa gestão e relação dos envolvidos. A partir da realidade de que faltam métodos para se trabalhar nos ambientes colaborativos, existe a necessidade de entender: como trazer a importância de um planejamento e como construir a necessidade da busca por técnicas para facilitar a gestão para as pessoas que estão começando a construção de um espaço colaborativo e estão cheias de energia e pensamentos que tudo vai dar certo porque querem que dê certo?

As considerações acima nos indicam que é possível realizar novos estudos a partir do que foi desenvolvido nesta pesquisa ou até mesmo desenvolver um projeto coletivo somando alguns dos membros que se demonstraram mais saudosos das vivências nos espaços que passaram e que tenham interesse em construir um novo espaço. Leva-se em consideração que muitas das pessoas que passaram pela experiência de construção coletiva de uma Casa Colaborativa sentem que foram felizes e tem saudades, mas não tem interesse em voltar a realizar o mesmo tipo de projeto que propõe um espaço colaborativo, pois acreditam que já foi suficiente o período dedicado na experiência que não deu certo. Para os que tem interesse em levantar um novo projeto, seria possível juntar os pontos positivos que faziam com que as casas fossem tão importantes e, a partir das visões negativas que este estudo apresenta, tentar desvencilhar-se para que não ocorra o mesmo que ocorreu para o fechamento das casas no passado, aprendendo com as experiências anteriores e atuais. Dando o máximo de importância para a questão da gestão organizacional de forma com que a relação pessoal não seja quebrada por problemas que geram desgastes e, assim, a vontade de se afastar do grupo.

Para valorizar a disposição das pessoas que foram entrevistadas, está sendo cogitada a apresentação desta pesquisa, no segundo semestre de 2019, para os entrevistados, para que possam enxergar a visão que a pesquisadora desenvolveu a partir das informações por eles passadas. E, também, porque a maioria das pessoas continuam refletindo sobre esse tema e querem realizar projetos colaborativos.

Em função das demandas da vida, mesmo tendo algumas expectativas, não foi possível fazer uma conexão muito clara entre o referencial teórico e o que os entrevistados informaram. Fica essa como uma perspectiva de aprofundamento para futuros trabalhos de maior fôlego analítico e conceitual.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA O GLOBO. Espaços coletivos de trabalho crescem e se diversificam. **Época**, Rio de Janeiro, 26 dez. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/12/espacos-coletivos-de-trabalho-crescem-e-se-diversificam.html>>. Acesso em: 10 maio 2018.

ALMEIDA, Marcelo A.; LEITÃO, Sergio P. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 6, p. 1145-1170, nov./dez. 2003.

BUENO, Aline C. de Paula. **Uma coalizão de design para a transformação social: propondo diálogos estratégicos entre ecossistemas criativos**. 2018. 161 f.. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2018.

CASAS COLABORATIVAS DE PORTO ALEGRE. **Sobre**. Porto Alegre, 27 jul. 2016. Disponível em: <<https://casascolaborativas.wordpress.com/sobre/>>. Acesso em: 6 jul. 2018.

COMMONS. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. San Francisco, 21 maio 2019. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Commons>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

COSTA, Pedro; CAMILLIS, Patrícia K. de; SILVA, Thais V. da. Modos de trabalho e de construção de conhecimento em organizações contra hegemônicas: uma proposta metodológica para estudar tensões internas desse processo a partir da abordagem de grounded theory. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SBEO, 2016.

FRANÇA FILHO, Genauto C. de. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, mar. 2004.

_____. **Gestão Social: Um Conceito em Construção**. In: Colóquio Internacional Sobre Poder Local, 9. – Colóquio Internacional El Análisis De Las Organizaciones Y La Gestión Estratégica: Perspectivas Latinas, 2., 2003, Salvador; **Anais...** Salvador, 2003.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 46-114.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HELFRICH, Silke. Bens Comuns: o novo conto do século XXI. **Commonsblog**, Áustria, 29 set. 2009. Disponível em: <<https://commonsblog.files.wordpress.com/2009/12/bens-comuns-novo-conto.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2018.

JORNAL DO COMÉRCIO. **3ª edição do Festival da Boa Vizinhança acontece neste domingo em Porto Alegre**. Porto Alegre, 30 maio 2015. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=198177>>. Acesso em: 10 maio 2018.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. p. 195; 223.

LISBOA, Armando de M. Economia Compartilhada / Economia Solidária: Interfaces, Continuidades, Descontinuidades. **Revista NECAT**, Florianópolis, ano 6, n. 11, p. 8-32, jan./jun. 2017.

MATTEI, Lauro. Editorial. Economia solidária: trajetória e seus principais desafios. **Revista NECAT**, Florianópolis, ano 6, n. 11. p. 3-7, jan./jun. 2017.

MICHELIN, Coral. **Seeding de Casa Colaborativa na Perspectiva do Designer Estratégico**. 2017. 190 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2017.

MONTESANTI, Beatriz. O que são e como funcionam as Casas Colaborativas de Porto Alegre. **Nexo**, São Paulo, 8 set. 2016. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/09/08/O-que-s%C3%A3o-e-como-funcionam-as-Casas-Colaborativas-de-Porto-Alegre>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

MOTTA, Fernando C Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 369-373, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a14v29n2.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2018.

OLIVEIRA, Pâmela. Negócios de impacto e inovação social. **UNISINOS**, São Leopoldo, 26 out. 2016. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/noticias/eventos/negocios-de-impacto-e-inovacao-social>>. Acesso em: 10 maio 2018.

REDAÇÃO. Brasil é líder latino-americano em economia colaborativa. **Exame**, São Paulo, 28 abr. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/brasil-e-lider-latino-americano-em-economia-colaborativa/>>. Acesso em: 31 maio 2018.

SEBRAE. **Economia Colaborativa: a tendência que está mudando o mercado**. Brasília, abr. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/economia-colaborativa-a-tendencia-que-esta-mudando-o-mercado,49115f4cc443b510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=1>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SERVA, Mauricio; SIQUEIRA, Gabriel. Tensão entre racionalidades: estudo de caso na ecovila Itapeba. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 5., 2015, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.

SPADA, Letícia. Economia Colaborativa. **Politize!**, Joinville, 7 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.politize.com.br/economia-colaborativa/>>. Acesso em: 31 maio 2018.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1990. p. 40.

TERCEIRO SETOR. **Associações e Fundações**. [S.l.], [2018?]. Disponível em: <<http://terceiro-setor.info/associacoes-e-fundacoes.html>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DAS CASAS COLABORATIVAS ANALISADAS

a) AS CASAS COLABORATIVAS FECHADAS

Casa: TransLab.

Período de funcionamento: 2011-2017.

Principal área de trabalho: laboratório de Inovação.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 60.

Motivo de fechamento: falta de espaço físico, o que culminou na falta de engajamento para a continuidade.



Fonte: Imagem retirada do Facebook TransLab².

² Disponível em:

<<https://www.facebook.com/translab.cc/photos/a.258146630944429/1053327411426343/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: Casa Liberdade.

Período de funcionamento: 2011-2015.

Principal área de trabalho: empreendedorismo.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 150.

Motivo de fechamento: desorganização que gerou afastamento das pessoas e culminou na falta de viabilidade do pagamento de aluguel do espaço.



Fonte: Imagem retirada do Facebook da Casa Liberdade³.



Fonte: Imagem retirada do Facebook da Casa Liberdade⁴.

³ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/CasaLiberdade/photos/a.358445214255344/687289504704245/?type=1&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

⁴ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/CasaLiberdade/photos/a.358517244248141/637519149681281/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: Acervo Independente.

Período de funcionamento: 2013-2017.

Principal área de trabalho: artes visuais, cultura.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 40.

Motivo de fechamento: esvaziamento ocasionado pelo desinteresse do coletivo gerado após formatura dos idealizadores da casa que começaram a perder o interesse de tocar o espaço por não serem remunerados.



Fonte: Imagem retirada do Facebook do Acervo Independente⁵.

⁵ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/acervoindependente/photos/a.418555241579034/889511551150065/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: La Casa de Pandora.

Período de funcionamento: 2014-2015.

Principal área de trabalho: moda, arte, criatividade.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 10.

Motivo de fechamento: esvaziamento ocasionado por problemas financeiros, falta de propósito, desorganização, falta de gestão.



Fonte: Imagem retirada do blog Oppa⁶.

⁶ Disponível em: <<http://blog.oppa.com.br/la-casa-de-pandora/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: Nimbus 376.

Período de funcionamento: 2015-2016.

Principal área de trabalho: empreendedorismo, designer criativo.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 13.

Motivo de fechamento: a casa precisou passar por uma reforma estrutural e posteriormente abriu com outro formato jurídico (*coworking*).



Fonte: Imagem retirada do blog Casas Colaborativas⁷.

⁷ Disponível em: <<https://casascolaborativas.files.wordpress.com/2015/09/casas-colaborativas.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: Paralelo Vivo.

Período de funcionamento: 2015-2017.

Principal área de trabalho: sustentabilidade.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 30.

Motivo de fechamento: após terem que entregar a casa por questões estruturais não encontraram uma casa que fosse satisfatória e com o passar do tempo perderam o interesse de seguir com o projeto.



Fonte: Imagem retirada do Facebook Paralelo Vivo⁸.

⁸ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/hubparalelo Vivo/photos/a.176400799402820/176400646069502/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: ZAC Haus.

Período de funcionamento: 2016-2016.

Principal área de trabalho: criatividade, cultura, educação.

Número de pessoas que passaram pela casa: 2.

Motivo de fechamento: falta de investimento para adequar o local, falta de fôlego para seguir em frente – muito trabalho e pouco retorno financeiro.



Fonte: Imagem retirada do Facebook ZAC Haus⁹.

⁹ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/zachauspoa/photos/a.974732609242899/974733342576159/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

b) AS CASAS COLABORATIVAS ALTERADAS

Casa: Vila Flores.

Período de funcionamento: 2014-2017.

Principal área de trabalho: arte, cultura.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 60.

Motivo da alteração: a necessidade se deu a partir dos novos residentes não participarem das reuniões coletivas para a construção do espaço. Os mesmos solicitaram que o proprietário ficasse responsável por toda a demanda do espaço.



Fonte: Imagem retirada do Facebook Vila Flores¹⁰.

¹⁰ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/vilaflorespoa/photos/a.2252286924789682/2252288611456180/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: Aldeia.

Período de funcionamento: 2013-2016.

Principal área de trabalho: artes, cultura, sustentabilidade.

Número de pessoas que passaram pela casa: 5.

Motivo de fechamento: falta de organização e planejamento. Falta de senso de coletividade que gerou diferentes visões de responsabilidade social e coletiva. Culminando financeiramente para as pessoas e para o espaço de trabalho.



Fonte: Imagem retirada do Facebook Aldeia¹¹.

¹¹ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/aldeia252/photos/a.1473727536203760/1719090601667451/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

c) AS CASAS COLABORATIVAS ATIVAS

Casa: Casa das Cidades.

Período de funcionamento: 2016 – atualmente.

Principal área de trabalho: questões urbanísticas.

Número de pessoas que passaram pela casa: 8 pessoas desde o início.

Motivo que a mantém aberta: a Casa tem funcionado devido à diversidade e à maturidade dos seus membros. Apesar de poucos projetos formais em comum, tem conseguido atrair um mínimo de membros que faz a casa se sustentar financeiramente.



Fonte: Imagem retirada do Facebook Casa das Cidades¹².

¹² Disponível em:

<<https://www.facebook.com/casadascidades/photos/a.1777014959263061/1906159793015243/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Casa: Complexo de Ideias – CB.

Período de funcionamento: 2016 – atualmente.

Principal área de trabalho: empreendedorismo feminino.

Número de pessoas que passaram pela casa: aproximadamente 20, atualmente tem 9 pessoas na Casa.

Motivo que a mantém aberta: além do amor que as idealizadoras têm pelo espaço, pelo bairro, pelo trabalho desenvolvido na casa, o pagamento em dia dos aluguéis e a composição do espaço serem feitos por pessoas comprometidas são os fatores predominantes.



Fonte: Imagem retirada do Facebook Complexo de Ideias - CB¹³.

¹³ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/complexodeideias/photos/a.1154701197931129/1943073565760551/?type=3&theater>>. Acesso em: 10 maio 2018.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS CASAS COLABORATIVAS FECHADAS/ALTERADAS

Questionário

Data de aplicação _____

1. Dados do entrevistado

Nome _____

Idade _____ Gênero _____ Estado civil _____ Número de filhos _____

Profissão _____

Ocupação atual _____

Que tipo de envolvimento teve dentro da casa colaborativa _____

2. Dados da experiência

Nome (da casa) _____

Endereço _____

Ano de início _____ Ano de encerramento _____

3. O Histórico: Conta um pouco o histórico da experiência da casa colaborativa

- a) Como começou?
- b) Em qual contexto?
- c) Com que objetivos?
- d) Tinham algum foco (algum tema como ecologia, crianças, cidade, cultura, etc.)
- e) Quais foram as principais atividades que realizaram enquanto estiveram funcionando
- f) Quais motivações davam sentido profundo ao que se fazia? (política, modos de vida, mútua ajuda financeira, etc).

4. Os participantes: Conta sobre os participantes do grupo: quem vocês eram e como se juntaram para criar e fazer funcionar a casa colaborativa.

- a) Quem foram as pessoas que fizeram parte da experiência? Quais eram suas características (gênero, idade, profissão, classe social) Era um grupo homogêneo ou mais bem heterogêneo? (lista o número de homens/mulheres/trans, idade, ocupação).
- b) Foi o mesmo grupo desde o início ou mudou ao longo do tempo? Qual é o nível de rotatividade? Quantas pessoas permaneceram do início ao fim? (lista o número de participantes no início e número no final e, se tiver, número total de pessoas que fizeram parte e número que saiu).
- c) Como se deu a formação do grupo? Já se conheciam antes? O que os levou a se encontrar?
- d) Como qualificarias a relação entre os membros da casa (muito boa, boa, regular, ruim)? Quais foram os principais elementos que uniam o grupo? Quais os que o separavam?
- e) De que forma as características dos participantes e seus relacionamento influenciaram no processo de fechamento da casa?

5. O funcionamento: descreve por favor como era o funcionamento da casa: como se organizavam, como tomavam decisões, como se financiavam, como resolviam suas diferenças. Acha que este funcionamento foi adequado?

- a) A casa previa moradia residencial ou funcionava apenas para outros fins?
- b) Vocês definiram alguma metodologia ou técnica de gestão prévia, baseados em alguma teoria ou filosofia de gestão (ver se eles tinham alguma ideia sobre autogestão, horizontalidade, etc)
- c) Quais as principais normas, órgãos e mecanismos de gestão previamente definidos (perguntar se tinham regimento interno, atas de registro de reuniões, sistemas de controle)
- d) De que forma os membros da casa se envolviam na tomada de decisões e no dia a dia do funcionamento da casa? Como eram tomadas as decisões e resolvidos os conflitos?
- e) Como se dava a gestão financeira da casa? De que forma a questão financeira determinava o funcionamento geral? Os resultados foram os esperados? Explicar.
- f) De que forma o funcionamento e as questões financeiras influenciaram no processo de fechamento da casa?

6. Articulações externas: de que forma esta experiência construiu suas relações com seu entorno e com o movimento das casas colaborativas?

- a) A casa tinha algum tipo de relação ou atuação na comunidade/bairro onde estava situada?
- b) Participaram de alguma rede de Casas Colaborativas ou tinham algum tipo de relação e/ou colaboração com outras experiências similares (como cooperativas, grupos de economia solidária, etc.)?
- c) Tinham algum tipo de articulação com outros movimentos sociais, coletivos ou grupos políticos?
- d) Havia um Pivô no grupo? Como se relacionava ele à gestão?
- e) Enquanto grupo, vocês participaram em alguma formação sobre Casas Colaborativas, cooperativismo, economia solidária, negócios sociais, etc? (Perguntar se ele/a, de maneira individual o fez). Em caso afirmativo, comentar o que achou dessas formações e como elas ajudaram ou não no processo de construção da experiência da casa.

7. Sobre o fechamento. Causas e perspectivas de continuidade: Gostaria que fales sobre o processo de fechamento da casa: o que o motivou e de que forma essa experiência permitiu algum tipo de continuidade na tua vida e na vida do coletivo que dele participou

- a) Como se deu o processo de fechamento da casa e o que o motivou?
- b) Quais foram as causas principais do fechamento ou da alteração de formato do espaço? De que forma influenciaram as características do grupo, o funcionamento e gestão e os resultados financeiros?
- c) O que fica da experiência? O grupo continuou se encontrando de alguma forma? Os membros continuam desenvolvendo atividades colaborativas?

8. Avaliação pessoal: qual tua avaliação pessoal da experiência e como avalia as perspectivas das casas colaborativas (em Porto Alegre, no Brasil, no mundo)?

- a) Atualmente você faz parte de alguma outra casa colaborativa como usuário ou organizador?
- b) Quais as percepções da experiência para você (entrevistado)?
- c) O que você vê no movimento das Casas Colaborativas (potencial, etc.)?
- d) Que sugestão daria para quem está pensando construir uma casa colaborativa

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS CASAS COLABORATIVAS ATIVAS

Questionário

Data de aplicação _____

1. Dados do entrevistado

Nome _____

Idade _____ Gênero _____ Estado civil _____ Número de filhos _____

Profissão _____

Ocupação atual _____

Que tipo de envolvimento teve dentro da casa colaborativa _____

2. Dados da experiência

Nome (da casa) _____

Endereço _____

Ano de início _____ Número de integrantes atuais _____

Estão regularizados em algum formato jurídico (associação, etc.) Sim _____ Qual? _____ Não _____

3. O Histórico: Conta um pouco o histórico da experiência da casa colaborativa

- a) Como começou?
- b) Em qual contexto?
- c) Com que objetivos?
- d) Tinham algum foco (algum tema como ecologia, crianças, cidade, cultura, etc.)
- d) Quais são as principais atividades que já realizaram ao longo da existência da casa (as mais importantes)?
- e) Quais motivações davam sentido profundo ao que se fazia? (política, modos de vida, mútua ajuda financeira, etc).

4. Os participantes: Conta sobre os participantes do grupo: quem vocês são e como se juntaram para criar e fazer funcionar a casa colaborativa.

- a) Quem são as pessoas que fazem parte da experiência? Quais são suas características (gênero, idade, profissão, classe social) É a um grupo homogêneo ou mais bem heterogêneo? (pegar dados exatos: número de homens/mulheres/trans, idade, ocupação)
- b) Foi o mesmo grupo desde o início ou mudou ao longo do tempo? Qual é o nível de rotatividade? Quantas pessoas que estavam no início continuam ainda hoje? (perguntar número de participantes no início e número atual no final e, se tiverem, número total de pessoas que fizeram parte e número que saiu).
- c) Como se deu a formação do grupo? Já se conheciam antes? O que os levou a se encontrar?
- d) Como qualificarias a relação entre os membros da casa (muito boa, boa, regular, ruim)? Quais foram os principais elementos que uniram o grupo no início? São os mesmos que hoje? E quais os principais elementos de conflito?
- e) De que forma as características dos participantes e seus relacionamentos influenciam no funcionamento atual da casa?

5. O funcionamento: descreve por favor como é o funcionamento da casa: como se organizam, como tomam decisões, como se financiam, como resolvem suas diferenças. Achas que este funcionamento é adequado?

- a) A casa prevê moradia residencial ou funciona apenas para outros fins?
- b) Vocês definiram alguma metodologia ou técnica de gestão prévia, baseados em alguma teoria ou filosofia de gestão (ver se eles têm alguma ideia sobre autogestão, horizontalidade, etc)
- c) Vocês tiveram ou tem algum tipo de assessoria para a gestão (de alguma universidade, organização, etc.)?
- d) Quais as principais normas, órgãos e mecanismos de gestão definidos (perguntar se têm regimento interno, atas de registro de reuniões, sistemas de controle)
- e) De que forma os membros da casa se envolvem na tomada de decisões e no dia a dia do funcionamento da casa? Como são tomadas as decisões e resolvidos os conflitos?
- f) Como se dá a gestão financeira da casa? De que forma a questão financeira determina o funcionamento geral? Os resultados são os esperados? Explicar.

6. Articulações externas: de que forma esta experiência constrói suas relações com seu entorno e com o movimento das casas colaborativas?

- a) A casa tem algum tipo de relação ou atuação na comunidade/bairro onde está situada?
- b) Participam de alguma rede de Casas Colaborativas ou têm algum tipo de relação e/ou colaboração com outras experiências similares (como cooperativas, grupos de economia solidária, etc.)?
- c) Têm algum tipo de articulação com outros movimentos sociais, coletivos ou grupos políticos?
- d) Existe um Pivô no grupo? Como se relaciona ele à gestão?
- e) Enquanto grupo, vocês já participaram ou participam em alguma formação (curso, oficina, etc.) sobre Casas Colaborativas, cooperativismo, economia solidária, negócios sociais, etc? (Perguntar se ele/a, de maneira individual o fez). Em caso afirmativo, comentar o que achou dessas formações e como elas ajudaram ou não no processo de construção da experiência da casa.

7. Questões gerais: Gostaria que faça uma avaliação geral sobre o que faz a casa continuar ativa e quais são seus principais riscos

- a) Quais são as principais causas que fazem com que a casa continue ativa há tanto tempo? De que forma influenciaram as características do grupo, o funcionamento e gestão e os resultados financeiros?
- b) Quais são as principais dificuldades que enfrentam? Já discutiram alguma vez a possibilidade de fechar?
- b) Quais as percepções que você (entrevistado), tem sobre esta experiência?

8. Avaliação sobre as casas colaborativas: qual tua avaliação pessoal sobre as perspectivas das casas colaborativas (em Porto Alegre, no Brasil, no mundo)?

- a) Atualmente você faz parte de alguma outra experiência colaborativa ou cooperativa para além da casa? E de algum movimento social ou político? Qual?
- c) Como você avalia o movimento das Casas Colaborativas (potencial, etc.)? Quais são os principais elementos que determinam que se continue ou não com estas experiências?
- d) Que sugestão darias para quem está pensando construir uma casa colaborativa?