



**Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação**
Universidade Europeia

2018-2019

MARIANA PORTELLADA

**METODOLOGIAS
COLABORATIVAS:
A FAVOR DOS PROFISSIONAIS
CRIATIVOS NO
DESENVOLVIMENTO DE
PROJETOS EM ESPAÇOS DE
COWORKING.**



**Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação**
Universidade Europeia

2018-2019

MARIANA PORTELLADA

**METODOLOGIAS
COLABORATIVAS:
A FAVOR DOS PROFISSIONAIS
CRIATIVOS NO
DESENVOLVIMENTO DE
PROJETOS EM ESPAÇOS DE
COWORKING.**

Dissertação apresentada ao IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Design realizada sob a orientação científica da Phd. Sara Patrícia Martins Gancho

Agradecimentos

O meu mais profundo obrigado à dedicação e consideração dos principais mestres professores que passaram pela minha jornada acadêmica, pela inspiração, ensinamentos e incansável dedicação ao ensino que mantêm até hoje. À minha mãe, irmã e irmão pelos incentivos e palavras de suporte e orgulho em todos os momentos importantes da minha vida. À minha família e amigos pelo amor e afeto que sempre me ajudaram em tantos momentos nessa aventura que têm sido imigrar.

Palavras-chave: Cultura; Indústria Criativa em Portugal; Metodologias Colaborativas; Redes; Coworking.

Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado e conectado, discutem-se muito os caminhos da cultura e o papel dos profissionais e agentes culturais e criativos no mais recente sector económico criado, o da indústria criativa.

A reflexão que conduziu este trabalho incidiu sobre as novas organizações e conceitos de trabalho trazidas pelo surgimento dos espaços de coworking e tem por objetivo analisar o papel e as responsabilidades dos agentes culturais e de cada profissional, dentro da actual conjuntura sócio-económica, propondo trazer à luz três das mais inovadoras metodologias de colaboração como alternativas de suporte para as novas estruturas de trabalho dentro do sector.

Keywords: Culture; Creative Industry in Portugal; Collaborative Methodologies; Networks; Coworking

Abstract

With the growing economic significance of the cultural and creative industries in an increasingly globalized and connected world, there has been much discussion concerning the role of creative professionals and cultural agents working within the sector. This work aims to analyze these roles and responsibilities within the current socio-economic context and focuses on the new organizations and work concepts brought about by the emergence of coworking spaces to bring to light three of the most innovative collaborative methodologies supporting alternatives for new work structures within the sector.

Sumário

Introdução	1
Metodologia de pesquisa	3
Indústria e economia criativa e cultural: definição e conceitos	4
A Indústria criativa em Portugal	9
Tendências gerais do segmento no mercado	17
Trabalho em rede, espaços de coworking e o profissional contemporâneo	18
Coworking: espaços partilhados de trabalho	22
O profissional contemporâneo, empreendedor e criativo e sua relação com o trabalho	26
Resultados do Survey	30
Porque alguns projetos falham?	33
Proposta de metodologias que podem incentivar o ecossistema	34
<i>Dragon Dreaming</i>	34
Pedagogia da cooperação	51
<i>Design Thinking</i> e a metodologia <i>Hold Up</i> do <i>Make Sense</i>	56
Hold up	58
Metodologia Hold Up	60
Experimentações da pesquisa e resultados	61
Considerações finais e limitações	70
Referências bibliográficas	71

Lista de tabelas, figuras e quadros

Tabela 1 O tamanho do mercado econômico, em bilhões. Fonte: The Creative Economy: How people make money from ideas.

Gráfico 1 Fonte: EY analysis do mercado cultural e criativo. 2015. Cultural Times Report: The first global map of Cultural and creative industries, 2015.

Ilustração 1 Fonte: EY analysis do mercado cultural e criativo. 2015. Cultural Times Report: The first global map of Cultural and creative industries, 2015.

Diagrama 1: Atividades em Lisboa que compõem a Economia Criativa. Fonte: Blueprint Lisboa: Economia Criativa. Câmara Municipal de Lisboa.2013

Quadro 1 Lista de Ecosistema empreendedor de Lisboa. Fonte: Blueprint Economia Criativa Lisboa 2013

Gráfico 2 Crescimento de galerias no município de Lisboa. Fonte: INE Portdata - Galerias de arte e outros espaços de exposição temporária: número de espaços

Ilustração 2 Imagem ilustrativa dos diagramas de Paul Baran dos diferentes tipos de rede

Gráfico 3 e 4 Resultado do Survey Coworking e ecossistema criativo, realizado pela autora em 2019

Gráficos 5 e 6 Resultado do Survey Coworking e ecossistema criativo, realizado pela autora em 2019

Gráfico 7 Resultado do Survey Coworking e ecossistema criativo, realizado pela autora em 2019

Diagrama 2 Gráfico dos quatro perfis Fonte: E-Book Introdutório ao *Dragon Dreaming*

Diagrama 3 Fonte: Releitura de criação da autora, com base na Roda Completa da Metodologia DD - E-Book Introdutório à metodologia *Dragon Dreaming*

Diagrama 4 Fonte: Releitura de criação da autora, com base na Roda Completa da Metodologia DD - E-Book Introdutório à metodologia *Dragon Dreaming*

Quadro 2 Como Fazer um Circulo dos Sonhos Fonte: E-Book Introdutório à metodologia *Dragon Dreaming*

Quadro 3 Dinâmica de Planejamento: Identificando os Objetivos de Projeto Fonte: E-Book Introdutório ao *Dragon Dreaming*

Quadro 4 Atividade para definir a missão do projeto e como montar o tabuleiro Karabirrdt. Fonte: E-Book Introdutório ao *Dragon Dreaming*

Quadro 5 Exercício para criar em conjunto a missão do projeto e como deve parecer o tabuleiro do jogo Fonte: E-book Introdutório *Dragon Dreaming*

Quadro 6 As 12 Questões de Supervisão. Fonte: E-book introdutório ao *Dragon Dreaming*

Quadro 7 Quadro Sequencial de Competição e Cooperação, Orlick, 1989; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE – Brasil

Quadro 8 Fonte: Brotto,1997, p 65; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE - Brasil

Quadro 8 Fonte: Brotto,1997, p 65; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE - Brasil

Quadro 9 Fonte: Brotto, 1997; Quadro das Categorias dos Jogos Cooperativos; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE – Brasil

Ilustração 3 Processo de Hold Up. Fonte: Manual Hold Up Make Sense

Introdução

O actual trabalho foi realizado seguindo os critérios de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e está dividido em cinco secções com o intuito de dar aos leitores uma visão mais ampla e multidisciplinar da indústria criativa e da sua composição, apresentando metodologias de colaboração de modo a demonstrar que uma nova forma de se trabalhar em comunidade é não apenas possível como detém inúmeras vantagens. A primeira secção apresenta uma visão ampla através de um alargado referencial teórico sobre a indústria criativa, o seu ambiente, o contexto da indústria na Europa e em Portugal e uma breve visão das tendências actuais. Na segunda secção serão apresentados conceitos de trabalho dentro dessa indústria, nomeadamente o trabalho em rede e ainda um panorama sobre os espaços de coworking e seus profissionais. A terceira secção do trabalho apresenta os resultados do *survey* “*Coworking e Ecosistema Criativo*” (*Coworking and Creative Ecosystem*), que teve como intuito compreender a actual dinâmica entre *coworkers* em espaços de trabalho partilhado, referenciando ainda algumas razões pelas quais projetos costumam falhar. Na quarta secção é apresentada a pesquisa sobre metodologias/ ferramentas de colaboração, complementares entre si, que além de serem uma mais valia para profissionais da área, têm o potencial de fortalecer o ecossistema criativo. São as seguintes metodologias: *Dragon Dreaming*, *Pedagogia da Cooperação* e *Hold up / Design Thinking*. Por fim, este trabalho descreve as experimentações e vivências pessoais da autora recolhidas no contacto direto com essas metodologias a fim de fornecer um maior entendimento do potencial dessas ferramentas e de como podem auxiliar muitos profissionais na execução dos seus projetos. Nas considerações finais são apresentadas as respectivas limitações deste trabalho, uma vez que durante o processo de pesquisa não foi possível testar com eficácia a proposta das metodologias dentro de espaços de coworking, bem como as conclusões e desdobramentos futuros para a pesquisa.

O objectivo desse trabalho é sobretudo apresentar não só à comunidade académica mas também aos recém-profissionais que existem processos não tradicionais e participativos que podem impulsionar suas atividades bem como resolver desafios. A ideia deste trabalho teve início em 2016 a partir de uma análise e observação em campo, no âmbito da Pós Graduação em Gestão e Estratégias das Indústrias Criativas e Culturais, tendo sido este o ponto de partida para esta pesquisa. No processo de um trabalho realizado no âmbito da pós-graduação foi identificado um *déficit* de gestão de comunidade a nível do relacionamento interpessoal na área criativa em Lisboa. É evidente a necessidade de uma ferramenta que coloque os projetos, os profissionais e as marcas em conexão para que seja possível a troca, a partilha e a relação dinâmica que a diversidade de ideias propõe, quando se trabalha em comunidade. Nos meses de Setembro, Outubro e Novembro de 2016, foi

realizada uma pesquisa de método qualitativo de investigação linguística-semiótica, alinhado às ferramentas de estudos de tendências nos principais bairros de Lisboa. Essa pesquisa deu origem a um relatório contendo o ADN cultural desses bairros, os hábitos de consumo das “tribos” presentes nesses espaços, o mapeamento das principais marcas e projetos desses locais, a sua história e origem e a dinâmica atual dos mesmos (*Report Lisboa Cool; 2017*). Em Alcântara por exemplo, uma das áreas da cidade de Lisboa que foi especificamente estudada e analisada no relatório, verificaram-se vários projetos enquadrados no âmbito das indústrias criativas cujos objetivos se enquadram no perfil de consumo *mainstream*, apontando para uma determinada narrativa e linguagem própria desses espaços. No entanto, a mensagem que se pretende destacar, não é de desvalorização do que existe e de como as relações se manifestam na indústria criativa e nos espaços de coworking, mas sim a tentativa de estimular ainda mais as relações profissionais e estreitar os laços entre os diversos projetos, alterando a estrutura de pensamento para um comportamento mais coletivo. Trata-se de propor uma forma de preencher um vazio recorrente aquando do surgimento das comunidades virtuais, fortalecendo o ecossistema criativo e cultural por meio da criação de laços reais, efetivos. A ideia desse vazio, apoia-se no conceito de que as redes sociais não virtuais ou seja, físicas e reais são espaços de interação, enquanto que as redes virtuais não, como defende Augusto de Franco, da Escola-de-redes, em seu artigo “Redes são ambientes de interação, não de participação”. No artigo o autor ressalta que as redes sociais virtuais servem como instrumento de interação e animação mas não servem ao *netweaving*¹. Daí a ideia de que o surgimento das comunidades virtuais abarcam o sentimento de pertença em grupos onde o “*engagement*” é participativo, mas não há de fato interação, e por isso as relações emergem de forma superficial.

No âmbito de *Design Management* essa pesquisa pretende colocar em perspectiva o trabalho do gestor de processos criativos, atuando como articulador/facilitador, orientador e líder desses processos, implementando ferramentas de colaboração na gestão para facilitar projetos. “Derrubar paredes e construir pontes” - é a frase metáfora que norteia este trabalho de investigação, e que direciona o conceito de colaboração, partilha e criatividade coletiva. A partir da perspectiva de mudança, propõe-se inovar a forma da relação entre os profissionais da indústria, e criar uma maneira de causar impacto nos profissionais desta área, promovendo um “*turning point*” nos processos de criação e a resolução dos desafios a partir das relações.

¹ O termo *netweaving* é uma ressignificação conceitual do networking. O networking visa o contacto baseado necessariamente na troca de interesses, o netweaving não necessariamente, visando o entrelace de contactos descompromissado de expectativa de retorno, conceito mais próximo e mais alinhado com o das redes distribuídas. Netweaving, a evolução do Networking; por Luti Menezes. Disponível em: <http://escoladeredes.net/profiles/blogs/netweaving-a-evolu-o-do-networking>.

Em suma, este projeto teve como base o estudo de três metodologias de colaboração para a construção de um sistema de apoio que se pretende desenvolver futuramente. Esse sistema consiste em dar suporte para os profissionais criativos e para os seus projetos por meio da promoção da conexão entre eles de forma segura, descontraída e inovadora através de ferramentas, jogos e atividades de cooperação. As metodologias que sustentam esse sistema e o compõem são o *Design Thinking*, a Pedagogia da Cooperação e a metodologia de gestão de projetos *Dragon Dreaming*. Como objectivo complementar, este projecto visa conectar e nutrir redes criativas e empreendedoras que possam vir a ser capazes de se mobilizar com eficácia, dando unidade e sentido de coletivo para os profissionais, resultando em um ecossistema empreendedor mais saudável na cidade.

Metodologia de pesquisa

Seguindo uma metodologia de pesquisa não intervencionista, de natureza qualitativa, indutiva e interpretativa de carácter exploratório e empírico (Lakatos e Marconi, 2003). A técnica de coletas de dados foi maioritariamente documental, por observação, entrevistas e questionário (Lakatos e Marconi, 2003), grande parte deste trabalho apoia-se na revisão literária com bases de dados científicas e a partir da análise de artigos e livros de interesse das temáticas em estudo para as entrevistas a fim de uma aproximação comparativa entre o referencial teórico explorado e a realidade vivida por estes profissionais. Na segunda fase de pesquisa foi realizado um *survey*, quantitativo e qualitativo (misto), de 13 perguntas, algumas fechadas e outras abertas, de desenvolvimento, visando a recolha de dados que possam contribuir para um melhor conhecimento deste sector de trabalho, dos seus espaços e das suas dinâmicas, a fim de entender melhor esse ecossistema. Por último foi realizada uma análise comparativa das experimentações das metodologias de colaboração. Na prática, o desenho de pesquisa desenvolvido visa trazer à luz conhecimentos e ferramentas de colaboração que possam vir a servir futuramente profissionais e seus projetos. No entanto, de referir que não foi possível fazer um piloto eficaz combinando as três metodologias sugeridas, devido há falta de tempo, o que confere uma forte limitação desta pesquisa, uma vez que faltam dados para comprovar que tais metodologias poderiam de fato funcionar dentro dos espaços de trabalho partilhado e entre os profissionais que estão dentro desses espaços. Apesar de serem metodologias já praticadas e reconhecidas em outros campos (corporativos) e em contextos de projetos, não foram encontrados estudos que demonstrem a sua eficácia entre profissionais criativos em espaços de coworking, e tão pouco se conseguiu testar o que aqui se propõe de modo a reunir dados relevantes. As experiências piloto descritas são de carácter exploratório e serviram para familiarizar a autora com essas metodologias, de modo a obter

dados e conhecimento de caráter primário. As experiências piloto servem para abordar de um modo mais directo o fenómeno do estudo.

Indústria e economia criativa e cultural: definição e conceitos

A Indústria Criativa é a indústria mais recentemente mapeada, legitimada pelo Governo de diversos países ao redor do mundo. Seu conceito surgiu pela primeira vez na Austrália em 1994, em um projeto governamental chamado *Creative Nation*, que propunha na época uma política cultural voltada para o incentivo das artes e criatividade, onde um dos principais objetivos era buscar a identidade cultural da Austrália, investindo e mapeando assim as atividades culturais e criativas do país. Ao longo dos anos seguintes a iniciativa governamental Australiana do projeto *Creative Nations* foi ganhando progressiva notoriedade. Foi então que a Inglaterra no final dos anos 90 iniciou o mapeamento da indústria criativa no país, promovendo e atribuindo mais força e legitimidade ao termo e ao conceito de Indústrias Criativas. A iniciativa britânica surgiu do interesse de mapear o setor criativo para conhecer e identificar quais atividades contribuíssem para o setor, como e o quanto contribuíssem para o PIB do país. A iniciativa surgiu diante do cenário económico de crise global das indústrias tradicionais da época. A partir dos bons resultados desse mapeamento e das políticas públicas de fomento às Indústrias Criativas dessas duas grandes nações, diversos países ao redor do mundo começaram a fazer estudos similares.

A relevância da indústria criativa no cenário político e económico hoje, teve seu início junto da evolução tecnológica e do crescimento do acesso à informação. Grande parte das atividades que a indústria criativa abrange sempre existiram, como por exemplo o teatro, o mercado editorial e as artes plásticas entre outros, mas seus *incomes* no entanto não tinham expressão económica, principalmente se analisados isoladamente um do outro. (John Newbigin, 2010).

De acordo com a UNESCO, existem muitas definições para a Indústria Criativa devido ao contexto social, e a estratégia política e económica de cada país.

“A definição mais utilizada por quem estuda as Indústrias Criativas, segundo Latoeira (2007) é a proposta pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido como “indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talentos individuais e que apresentam um potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual” (DCMS,1998, p.5).”

Artigo “Uma introdução à temática das indústrias criativas: Definições, características e panorama brasileiro”

No artigo “Indústrias Criativas: Definição, limites e possibilidades”, ao analisar as definições da Indústria Criativa, constata-se as quatro principais componentes dessa nova indústria, a primeira

componente é que a criatividade é o elemento central como fonte da geração de propriedade intelectual.

“De fato, parece haver uma tendência à
“comoditizar” a criatividade, na medida em que se enfatiza
seu potencial de comercialização.”
(Bendassolli et al., 2009)

Como segunda componente, no mesmo artigo, observa-se o valor agregado aos objetos culturais, definido pela percepção do consumidor, no seu sentido mais abstrato. Trata-se de bens de consumo imateriais, dos sentidos e seus valores simbólicos compartilhados na sociedade (Bendassolli et al., 2009).

A segunda componente, leva-nos a perceber a terceira componente: o valor económico que se atribui a esses “objetos culturais” através da propriedade intelectual e o processo de rentabilização da propriedade intelectual (Bendassolli et al., 2009).

“[...] Essa idéia repousa em duas premissas: A primeira premissa é que as cadeias produtivas imateriais (Negri e Lazzaratto, 2001) predominam, em termos de relevância económica, em um contexto pós-industrial marcado pela preponderância do setor de serviços e da economia de signos criativos que dão origem à concepção e desenvolvimento de produtos criativos. A segunda premissa é que o consumo de símbolos ou significados prevalece sobre o consumo de bens materiais, tais como eram produzidos e consumidos na sociedade industrial. (Bolin, 2005; Blythe, 2001; Hartley, 2005; Lawrence e Phillips, 2002).”
(Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades, 2009. p 12)

“[...] Entretanto, a apropriação da criatividade para a criação de valor de mercado se dá por meio de um quadro sócio institucional (HARTLEY, 2005), ou seja, o processo acontece no seio de redes sociais, utiliza certos aparatos tecnológicos e emprega recursos de produção, promoção e distribuição (Becker, 1982; Jeffcutt e Pratt, 2002).”
(Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades, 2009. p 13)

A quarta, última e principal componente dessa indústria está em como as artes, o negócio e a tecnologia se cruzam, tornando-se características de produção, distribuição e gestão dessa indústria em todas as suas esferas. O artigo que realiza essa análise, trata dessa componente traçando um paralelo da convergência entre artes, negócio e tecnologia com a crítica da escola de Frankfurt sobre o que na época era tido como a indústria cultural, trazendo a questão da falência das artes em função da reprodução e massificação da arte no lugar de entretenimento (Bendassolli et al., 2009).

Segundo o guia introdutório sobre Economia Criativa do British Council, a Economia Criativa mistura e une os valores económicos com os valores culturais. A criatividade é um processo de ruptura que questiona os limites e os pressupostos estabelecidos. O que define a inovação é o que conecta o livre fluxo das ideias com as realidades práticas da vida económica isto é, a capacidade de avançar de uma forma sistemática e um método de fazer as coisas para outro. A criatividade impulsiona a inovação e a inovação impulsiona mudanças.

Além do seu valor de troca, (que é o estágio final para que os bens e serviços encontrem o seu nível de preço no mercado) e seu valor funcional (determinado pela maneira como se usam no dia a dia), a maioria dos produtos e serviços que compõe a indústria criativa têm um significado cultural que pouco tem a ver com os custos da sua produção, existindo uma diferença entre o valor monetário e o valor “expressivo” que se percebe nesses serviços e produtos.

A lei de propriedade intelectual é fundamental para a caracterização da economia criativa, já que é o que converte a actividade criativa em um bem da indústria criativa; proteger o direito de propriedade dos donos sobre as suas ideias e invenções, da mesma maneira que outras leis garantem o direito à posse de bens ou imóveis, garante aos inventores de produtos e novos processos os meios para se beneficiarem da sua criatividade e planejar um marco conceitual no qual as empresas e outros criativos e empreendedores possam trabalhar com segurança. Qualquer definição da economia criativa tem de incluir o conceito de propriedade intelectual.

Quando a Inglaterra realizou o mapeamento da indústria criativa novamente em 2001, chegou-se à conclusão de que se tratava de uma indústria com crescimento maior e mais rápido que outros segmentos da economia do país, com uma representatividade económica muito forte revelando números expressivos, levando a constatar que indústria criativa estava contribuindo mais do que os serviços financeiros da City of London, que até então era considerada como principal motor do sistema económico britânico.

Para o programa australiano Creative Austrália, a economia criativa e o empreendedorismo criativo surgem associados com os avanços das mídias digitais enquanto canal de comunicação e espaço de partilha. Os australianos estão a vivenciar mais a cultura e arte por meio de dispositivos móveis, computadores, tv etc; Segundo o estudo do programa, os australianos têm uma expectativa de ver suas histórias e a sua história, seus artistas e sua cultura nas plataformas digitais. O programa Austrália Criativa acredita que a qualidade do cinema australiano e de outras produções artísticas contribuem fortemente para o desenvolvimento do senso de identidade da nação, bem como para a construção de seu carácter e diversidade cultural. A mundo digital apresenta desafios na esfera jurídica, económica e estrutural, mas apresenta também muitas oportunidades, com impacto na produção e distribuição das artes, possibilitando o interesse e o *engagement* por parte das audiências, tornando as atividades criativas e culturais mais sustentáveis economicamente.

Para o artigo “ *Creative Economy and methods to give a little hand to the future*” do SENAI, a economia criativa é uma economia baseada em recursos intangíveis. A progressiva centralidade do

intangível é talvez o ponto basilar da época em que vivemos e um contraponto à economia tradicional baseada em recursos naturais, tangíveis. Estes intangíveis podem ser a diversidade cultural de uma comunidade, o *design* de uma indústria, os atributos de marca de uma empresa, as tecnologias socio-culturais de uma ONG ou o valor agregado por uma marca. O que há de comum é que o valor é gerado a partir de recursos intangíveis, razão pela qual a Economia Criativa é tão estratégica para o futuro (Lala Deheinzelin, 2011).

John Hoowkins, 2001 ao publicar *The Creative Economy* defendeu que os direitos de propriedade intelectual seriam a “moeda da economia criativa”, deixando “à deriva” as questões acerca o mercado regulatório desses direitos, defendendo ainda que a criatividade é peça fundamental para competitividade económica e a satisfação individual, tomando lugar de relevância no que tange o bem-estar social no contexto pós industrial (John Howkins, 2001).

Table 1. The Creative Economy-Market Size, in \$ billions

Sector	Global	US	UK
Advertising	45	29	8
Design	140	50	27
Film	57	17	3
Music	70	25	6
Publishing	506	137	16
R&D	545	243	21
Software	489	325	56
TV and radio	195	82	8
TOTAL	2,240	960	157

John Howkins, *The Creative Economy. How people make money from ideas*, The Penguin Press, 2001, p. 116

Tabela 1 O tamanho do mercado econômico, em bilhões. Fonte: *The Creative Economy: How people make money from ideas*.

O Relatório da UNCTAD de 2008 - *Creative Economy Report*, estimou que o comércio mundial de bens e serviços cresceu a uma taxa média anual de 8,7% entre 2000 e 2005, e comentou que “esta tendência positiva ocorreu em todas as regiões e grupos de países.” (*Creative Economy Report*, 2008)

A Europa é o segundo maior mercado criativo, representando US \$ 709b de receitas (32% do total global) e 7,7 milhões de empregos (26% de todos os empregos das ICC`s). A economia cultural da Europa é enraizada na sua história, a região dispõe de uma concentração única de patrimónios culturais e instituições artísticas. A Europa continua a ser pioneira no cenário global, como se nota

pelo facto do Reino Unido ser líder no mercado de arte, especialmente devido à arte contemporânea ou da empresa francesa Publicis participante chave na publicidade global como um dos maiores grupos do setor. Sete dos 10 mais visitados museus do mundo estão localizados na Europa (três em Paris, dois em Londres) e 30 das 69 cidades mais criativas da Europa segundo a UNESCO são europeias. (*Cultural times report: the first global map of culture and creative industries, 2015*)

ICC's na Europa: um olhar em números sobre a indústria

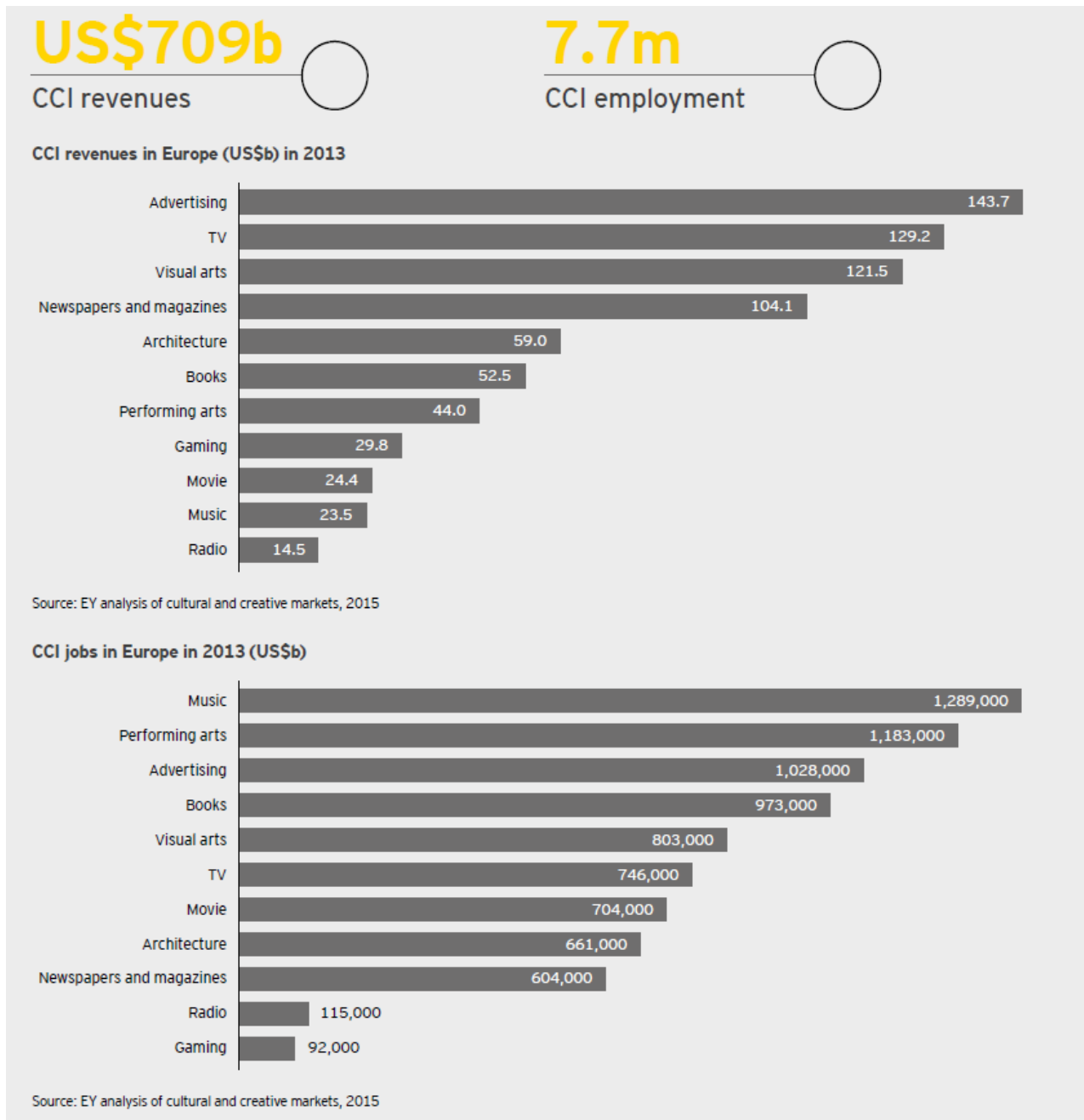
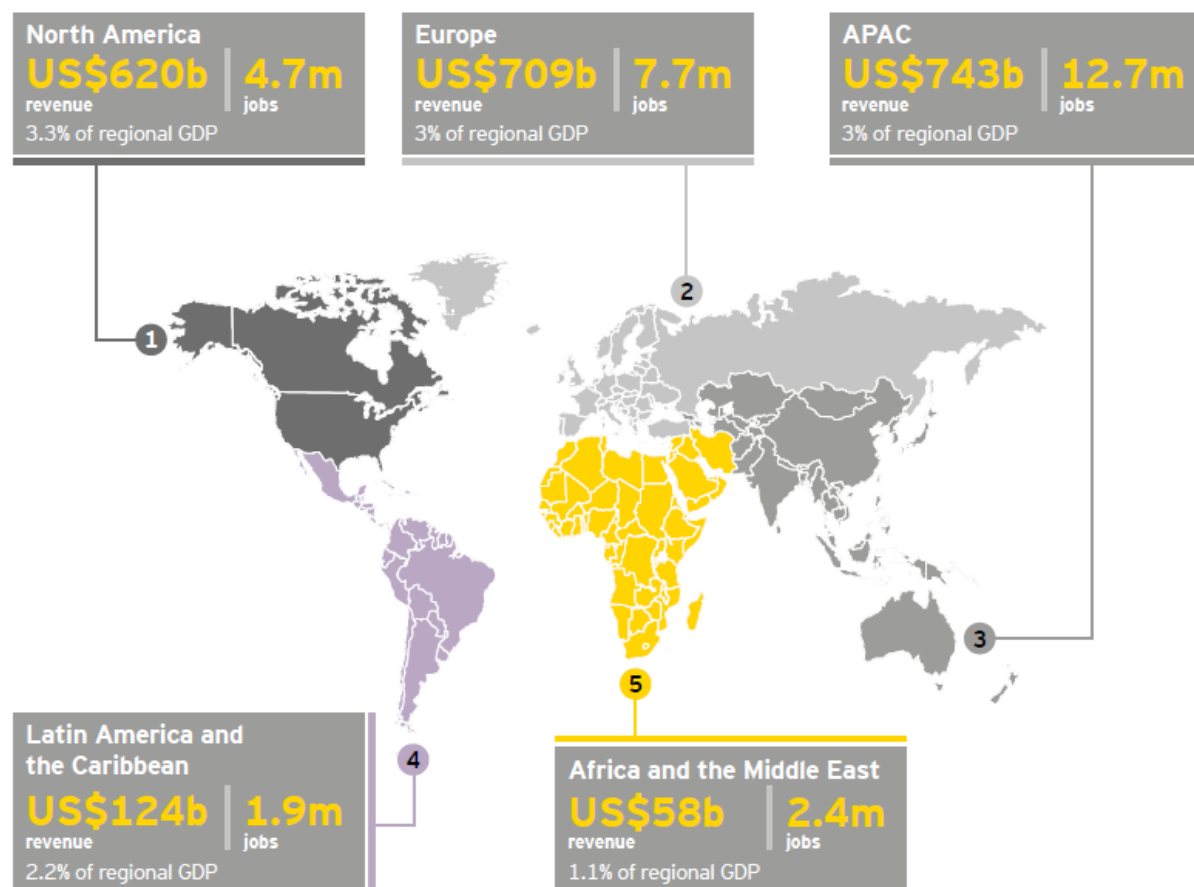


Gráfico 1 Fonte: EY analysys do mercado cultural e criativo. 2015. Cultural Times Report: The first global map of culturais and creative industries, 2015.

A Indústria Criativa e Cultural por região

Big in the north: CCI strongpoints**



Source: Cultural times: the first global map of cultural and creative industries, EY, 2015

** Rounded figures

Ilustração 1 Fonte: EY analysys do mercado cultural e criativo. 2015. Cultural Times Report: The first global map of cultural and creative industries, 2015.

A Indústria criativa em Portugal

A indústria criativa em Portugal “Para a Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente- ENEI 2014-2020”, constitui-se em:

- Fator estratégico de competitividade;
- Sector gerador de emprego e riqueza;
- Meio de reforço da cidadania;
- Alavanca de coesão social e territorial;
- Veículo de afirmação internacional das comunidades.

E apesar de seu conceito ser vasto, fazem parte das ICC's (Indústrias Criativas e Culturais) todas atividades que tenham a “*utilização da criatividade, do conhecimento cultural e da propriedade intelectual como recursos para produzir bens e serviços com significado social e cultural*”; e para o estudo mencionado acima, as atividades identificadas em Portugal são:

- Artes performativas e visuais;
- Património cultural;
- Artesanato e a joalheria;
- Cinema, a rádio, a televisão;
- Música;
- Edição;
- Software educacional e de entretenimento, e software e serviços de informática;
- Novos Média;
- Arquitetura;
- Design;
- Moda;
- Publicidade.

Ainda, para ADDICT (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas), e segundo a metodologia de mapeamento Sociedade de Consultores Augusto Mateus e Associados, a indústria criativa e cultural em Portugal compõem-se nos seguintes domínios (A economia criativa em Portugal; Apresentação do Estudo. ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas) :

1) Atividades Culturais Nucleares

Subsetores: Artes Performativas; Artes Visuais e Criação Literária; Património Histórico e Cultural.

2) Indústrias Culturais

Subsetores: Cinema; Edição; Música; Rádio, Televisão e Vídeo; Comércio e Equipamentos; Turismo Cultural.

3) Atividades Criativas

Subsetores: Arquitetura; Design; Publicidade; Serviços de Software; Componentes Criativas em Outras Atividade;

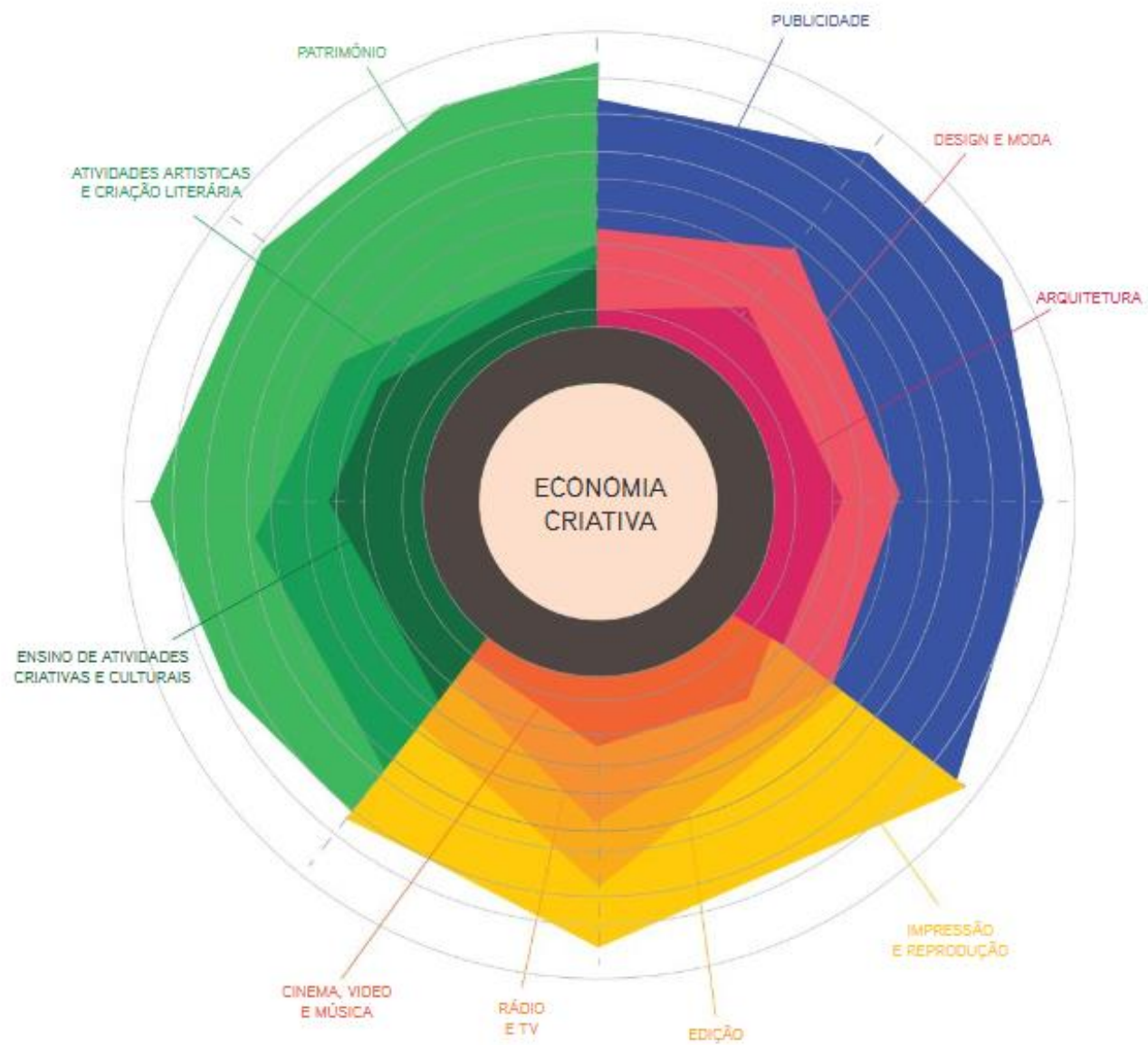


Diagrama 1: Atividades em Lisboa que compõem a Economia Criativa. Fonte: Blueprint Lisboa: Economia Criativa. Câmara Municipal de Lisboa.2013

Em Portugal o debate e o tratamento da indústria criativa ganha importância a partir dos anos 2000, através de uma série de novas orientações políticas tanto no âmbito nacional como local (Silva et al., 2013,2015). Do ponto de vista histórico é uma mudança recente que deve ser devidamente enquadrada quando analisamos o desenvolvimento das políticas ou políticas público-culturais e criativas de uma nação. Foi apenas a partir de 1974 que em Portugal deu início gradativamente ao processo de desenvolvimento das tendências políticas culturais que já vinham acontecendo no restante da Europa Ocidental. Foi apenas em 1995 que instaurou-se o Ministério da Cultura, em uma clara tentativa de aproximar o país de padrões económicos, educativos e culturais dos demais países da UE. Desde então as artes e a cultura vem se afirmando como um domínio privilegiado de intervenção pública e incentivos, conforme indicam todo um conjunto de objetivos apoiados em diversos instrumentos de política cultural de incentivo a fim de valorizar e preservar o património; de promover o apoio à criação e produção artística, à difusão e internacionalização da cultura portuguesa, promover a fruição culturais, melhorar os acessos a cultura através da democratização e descentralização cultural (Silva, 2004). Ainda, vale a pena destacar que a partir de tal alargamento político os Municípios ganharam protagonismo no lugar de agentes promotores de cultura, recebendo investimentos na esfera pública culturais (Santos, 1998; Neves, 2000; Silva, 2007; Silva et al., 2013, 2015; Garcia, 2014).

A cultura foi pouco a pouco conquistando um lugar de relevância, ganhando uma nova visão enquanto “alavanca” para o desenvolvimento económico e social, atribuindo às cidades um papel fundamental no território, repensado como recurso valioso em termos sociais e económicos, como indicam o número crescente de cidades que começaram a desenhar estratégias para cultura e para o turismo, principalmente os centros históricos (Henriques, 1996; Fortuna, 1997; Peixoto, 2003, 2006).

Esse processo desencadeou em paralelo um conjunto de iniciativas e programas de intervenção urbana no espaço público, tal como reabilitação da cidade, modernização comercial, etc, práticas que contribuíram para uma mudança no planeamento e gestão, com impacto nos paradigmas de competitividade urbana e territorial; é inegável a influência que as atividades artísticas e culturais desempenham em processos como esses, de transformação territorial da cidade, inclusive como marca.

Nesse contexto, emerge a agenda criativa dentre os estados membros da UE, e o tema ganha ainda mais relevo político. A partir de estudos e relatórios a apontar e comprovar o elevado “potencial criativo” existente na Europa, Portugal também aderiu à Agenda Criativa, reforçando a importância

de uma agenda política europeia orientada para o fomento do Sector Cultural e Criativo Europeu (Cliché et al., 2002; Florida & Tinagli, 2004; KEA European Affairs, 2006).

Foi apenas em 2009 que Portugal decidiu implementar, em termos programáticos, uma política nacional para a promoção das indústrias criativas, com a sua inscrição no Programa do XVII Governo Português. Desde então todos os programas de governo tentam integrar em suas políticas públicas a promoção de um plano para as indústrias criativas. Em 2010 foi publicado o estudo *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*, encomendado pelo Ministério da Cultura, que, ainda hoje, constitui um importantíssimo referencial estratégico nacional para o desenvolvimento das indústrias criativas no país (Mateus, 2010). Lisboa em 2017 foi nomeada a Capital Ibero-americana de Cultura, o que chamou a atenção em torno da cidade para captação de empresas e negócios criativos e inovadores, processo acompanhado por uma série de investimentos e programas de intervenção, materializando efetivamente uma Agenda Criativa em Portugal.

Efetivamente, o discurso e os ideais da ‘Agenda Criativa’ espalharam-se amplamente e rapidamente em Portugal. Desde 2007, assistiu-se a um “boom” de conferências, seminários e iniciativas em torno de temas relacionados com as ‘cidades criativas’, o ‘setor cultural e criativo’, a ‘economia criativa’ ou o ‘empreendedorismo criativo’. O número de negócios e empreendimentos criativos e inovadores cresce continuamente nas duas principais cidades do país, Lisboa e Porto, e a indústria criativa está cada vez mais aquecida, sublinhando a emergência do debate em torno dessas temáticas, tanto na esfera pública quanto na esfera privada.

De acordo com o diagnóstico efetuado no setor, segundo dados de 2006, o Sector Cultural e Criativo em Portugal é responsável por um Valor Acrescentado Bruto de 3,7 mil milhões de euros, o que corresponde a 2.8% da riqueza criada no mesmo ano, com particular destaque para as indústrias culturais, que são as que mais contribuem economicamente para este montante; entre 2000 e 2006, o país apresentou uma taxa média de crescimento anual de 2,9%, acompanhando o ritmo da restante atividade económica, evidenciando o crescimento das Atividades Culturais Nucleares (10,9% ao ano), em especial pelas Artes Performativas; (Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica - Eixo Temático 5 - Saúde, Bem-estar e território: ICC - Indústrias Culturais e Criativas, ENEI 2014 - 2020. p 4)

A indústria criativa em Lisboa

Esta indústria está em total ascensão atingindo 3,3% dos empregos na grande Lisboa, segundo dados retirados do Relatório Lisboa Economia Criativa, editado pela Câmara Municipal de Lisboa em 2013, o que representa aproximadamente 38.287 mil postos de trabalho ou seja, cerca de 30% dos empregos nas áreas criativas do país. Lisboa ainda conta com 36% das empresas de criatividade nacionais, que geram 45% do volume de negócios no país. Por esse motivo, este setor vêm contribuindo em muito para o desenvolvimento sócio económico de Lisboa. Em 2016, os mais de 38 mil postos de trabalho presentes na Indústria Criativa foram responsáveis por aproximadamente 3% do PIB da cidade, mostrando a importância destas atividades.

Contexto Económico-social

Segundo o *site* da Câmara Municipal de Lisboa "a Cultura é um dos eixos de revitalização e de afirmação da centralidade de Lisboa no mundo de hoje, razão pela qual constitui uma das áreas estratégicas basilares enquadradas na Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024."

Com esta carta, pretende-se dar resposta a um conjunto de questões que constituem os atuais desafios no planeamento da cidade de Lisboa. São seis perguntas das quais destacamos aqui:

- Como tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva para todos?
- Como transformar Lisboa numa cidade inovadora, criativa e capaz de competir num contexto global, gerando riqueza e emprego?
- Como afirmar a identidade de Lisboa num Mundo globalizado?

Estas perguntas evidenciam a importância política dada a questão envolvendo as Indústrias Criativas para a cidade de Lisboa e foi essencial para que diversas ações começassem a sair do papel, desde então, sendo algumas delas o Plano Lisboa, o *Web Summit* e o Projeto Crono.

O Plano Lisboa desenvolve programas artísticos e de debates voltados às questões envolvendo a arte, a cidade, o urbanismo e a comunicação, por meio da articulação de redes de colaboração.

Entre eles está o programa *Critical Cities*, que propõe um momento de reflexão crítica sobre os processos de transformação urbana.

No plano tecnológico, destaca-se a decisão tomada em agosto de 2015, pela candidatura de Lisboa como sede da sexta edição da *Web Summit*, evento que acontecia até então em Dublin na Irlanda. A

cidade não só foi escolhida como sede da edição de 2016, como receberá as edições de 2017 e 2018, o que evidencia a vontade de transformar Lisboa em uma cidade inovadora e criativa.

Fazem parte deste ecossistema empreendedor de Lisboa, incubadoras (15), aceleradores (6), *coworks* (24), FabLabs (4), investidores (19), *Hubs* Criativos (10) e residências (1), conforme tabela a seguir:

ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DE LISBOA	
<p>INCUBADORAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Startup Lisboa Tech 02 Startup Lisboa Commerce 03 Startup Caixa Empreende 04 Labs Lisboa 05 Centro de Inovação da Mouraria 06 Lispolis - CID 07 EDP Starter 08 Eggnest 09 Ideia Hub 10 Inovisa 11 LINNK 12 Madan Parque 13 Play 14 Startup Campus 15 Tec Labs 	<p>FABLABS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Fab Lab Lisboa 02 AltLab 03 Fab Lab EDP 04 Vitruvius FabLab
<p>ACELERADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Lisbon Challenge 02 Beta Start 03 Building Global Innovator ISCTE/MIT Portugal 04 Deloitte Digital Disruptors 05 Discoveries 06 Fabrica de Startups 06 Fabrica de Startups 	<p>INVESTIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Agrocapital - CA Crédito Agrícola 02 Bem Comum 03 Biz Capital 04 Busy Angels 05 Caixa Capital 06 Clube de Business Angels de Lisboa 07 Drive SCR 08 ERIGO - Sociedade de Capital de Risco 09 ES Ventures 10 Explorer Investments 11 Faberventures 12 Famigeste 13 Gepasa 14 Montepio Capital 15 Naves, Sociedade de Capital de Risco 16 Novabase Capital 17 Onetier Partners 18 Portugal Ventures 19 Shilling Capital Partners
<p>COWORKS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Avila Coworking 02 Blogchlado 03 CCN CoWork Lumiar 04 cowork central 05 CoworkLisboa 06 Coworkchlado 07 Espaço 3D 08 Espazo Plus – Self Solutions 09 Ideia Atlântico 10 Ideia Hub 11 LEAP Center 12 LINNK 13 LXoffice 14 LX Work Hub 15 Main Hub - Innovation, Incubation 16 Mais Cowork Lisbon 17 Mu Workspace Lisboa 18 MyCoWorkSPACE 19 Poligono - Sítio 20 Rés do Chão 21 Village Underground Lisboa 22 Work+United 23 Work'in Marquês 24 WORKSPACE living business 	<p>HUBS CRIATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Pdlo Criativo de Santa Clara Trienal de Arquitetura 02 Village Underground 03 Centro de Inovação da Mouraria 04 EKA [palace] 05 Fábrica Braço de Prata 06 HANGAR Centro de Investigação Artística 07 LX Factory 08 MU 09 Oficina Coletiva 10 TODOS
	<p>RESIDÊNCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01 Casa Startup Lisboa

Quadro 1 Ecossistema empreendedor de Lisboa. Fonte: Blueprint Economia Criativa Lisboa 2013

No que concerne à criatividade, a cidade de Lisboa vêm apresentando um crescimento consistente ano após ano, que pode ser notado, por exemplo, no número de espaços dedicados às artes plásticas que, em 2015, teve um crescimento de 60% quando comparado aos dados de 2000, período em que a cidade contava com apenas 89 espaços contra os 143 de 2015.

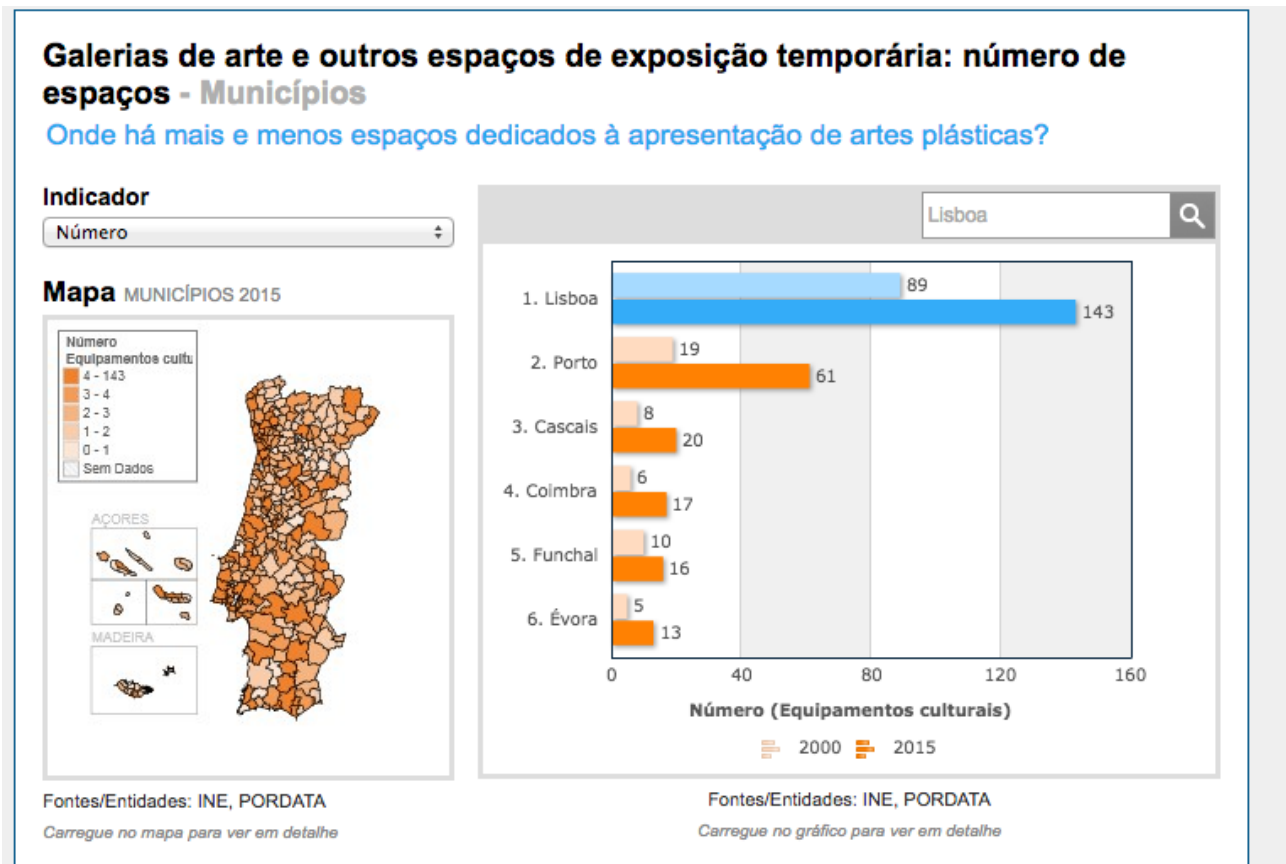


Gráfico crescimento de galerias no município de Lisboa. Fonte: INE Portdata

Por fim, destacamos alguns os números crescentes do turismo, que acabam dando visibilidade assim como retorno financeiro ao setor criativo, uma vez que a cidade utiliza toda esta estrutura criativa para atrair mais turistas para Lisboa.

Dados de 2014, mostram que a região de Lisboa registrou um total de 11,53 milhões de dormidas e proveitos de 679,3 milhões de euros, correspondentes a aumentos de, respectivamente, 14,8% e de 15,7% face a 2013, conferindo à região de Lisboa a liderança a nível nacional nos últimos cinco anos.

Tendências² gerais do segmento no mercado

Esta pesquisa está inserida num contexto social identificado como o paradigma da Hipermodernidade Líquida identificação essa atribuída pelo sociólogo Zygmunt Bauman. Vivemos em um tempo em que a liquidez e fluidez das relações ganha força e quase nada é feito para durar. Tal efemeridade é potencializada com a popularização da internet, principalmente pelas redes sociais virtuais e sua acessibilidade através dos dispositivos móveis.

Connection, Convergent and Ergonomics (tendência macro) é a tendência identificada aqui, a qual evidencia a forma como a internet e o mundo virtual têm actuado e influenciando a forma de estar no mundo e a forma como todos se interligam e conectam, trazendo uma diversidade de equipamentos e gadgets a convergir em um só, de forma a aumentar e contribuir para necessidade de permanente conexão e ligação à escala global. Tendo em conta a linha de evolução tecnológica, o caminho tem sido traçado de forma a esbater cada vez mais as barreiras entre a ergonomia e tecnologia e cujos resultados mostram-se cada vez mais como uma extensão dos próprios indivíduos derrubando fronteiras entre o 'eu' físico e o 'eu' digital global.

Com isto, os indivíduos passaram a encontrar eco no mundo virtual para as mais diversas questões, levando-os à possibilidade de intervir na mudança da sua própria realidade, seja por meio de uma maior consciência perante os grandes desafios sociais, ou seja para o benefício da sua comunidade, macrotendência conhecida como *Empower Me*.

Por outro lado, o distanciamento do mundo real e o aparente individualismo gerados pela tecnologia, despertou um crescente interesse das populações urbanas em ocupar o espaço público, tornando-os mais acolhedores, vividos e tomando-os também como seus, construídos para actuar como afirmação da sua própria identidade, individual e coletiva, que verificamos por exemplo na micro tendência *Live the City*.

Sendo assim, os espaços públicos das grandes cidades, muitas vezes deixados ao esquecimento, tornam-se palco de criatividade e inovação, que na maioria das vezes dá origem a processos delicados de gentrificação urbana.

² Informações disponíveis no site <http://trendsobserver.com/trends-projection-2017/>

Trabalho em rede, espaços de coworking e o profissional contemporâneo

Devido ao expressivo desenvolvimento tecnológico muitos termos da área foram adotados e apropriados popularmente, o termo e o conceito do sistema de redes foi um deles. O termo rede significa da forma mais abrangente e genérica a conexão entre pontos, entidades, objetos, ou pessoas.

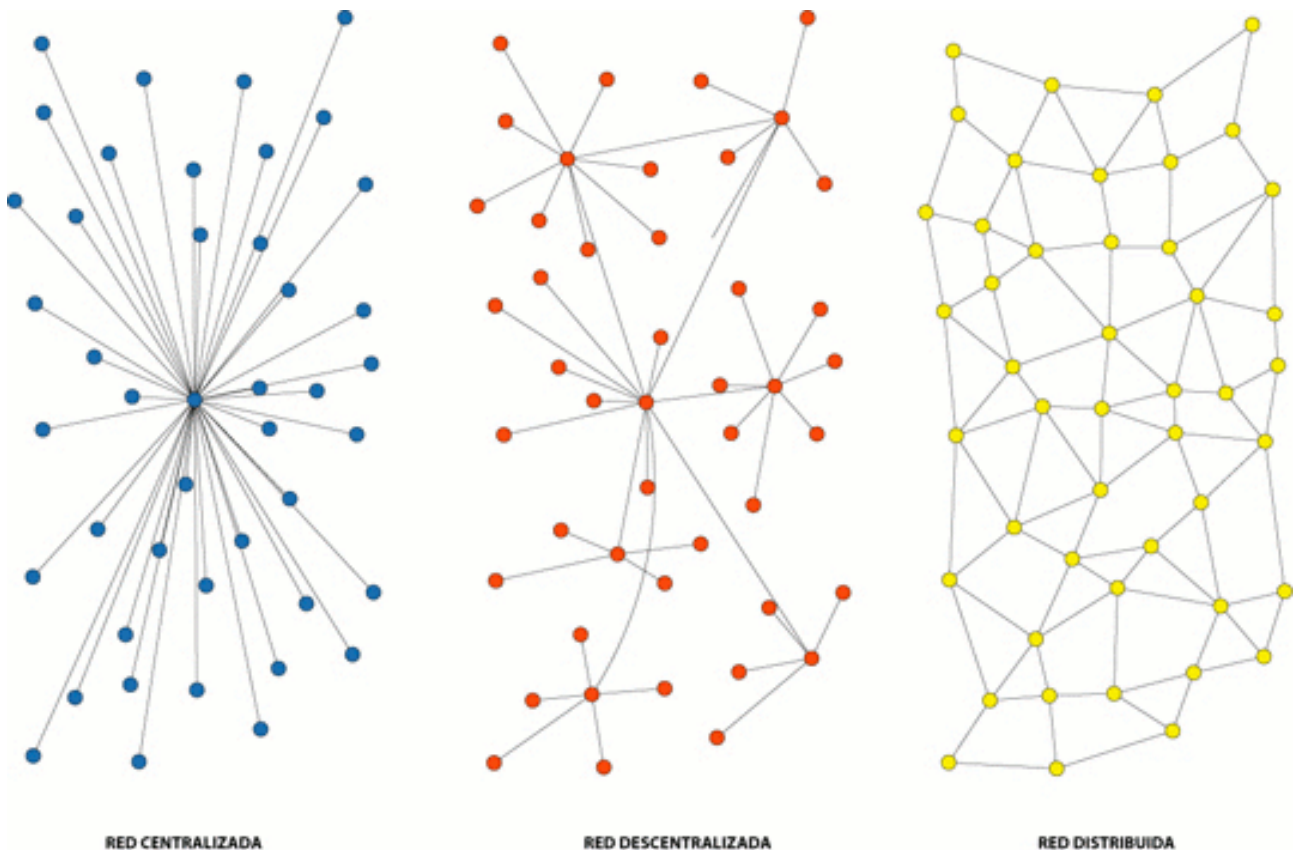


Ilustração 3 Imagem ilustrativa do diagrama de Paul Baran dos tipos de rede

A lógica de um sistema em rede é que vários pontos independentes e não necessariamente localizados próximos um do outro possam se relacionar. O termo foi cunhado por Paul Baran em seu estudo sobre um “ sistema de comunicações que pudesse manter a comunicação entre pontos finais mesmo durante estragos provocados por um ataque nuclear”. O estudo foi bem sucedido e Paul Baran desenvolveu um diagrama dos tipos de redes, para além de demonstrar o seu funcionamento através da construção de uma rede distribuída de comunicação que provava ser resiliente. O diagrama dos tipos de redes vem sendo utilizado até hoje para ilustrar o desenvolvimento de trabalhos em rede em diversas áreas de negócio.

Os diagramas de redes representam realidades de como indivíduos podem se organizar. De fato não é nada de novo, mas a representação em forma dos diagramas de Paul Baran fez com que

realizássemos a força potencial de cada formato, fazendo com que fosse possível explorar o melhor e perceber o pior de cada uma.

Trazendo a lógica e o conceito das redes abertas distribuídas de Paul Baran como ferramenta para aprimorar as relações profissionais, nas áreas de negócio voltadas para o empreendedorismo social, inovação e tecnologia, assim como na indústria criativa, a implementação da lógica de trabalho em rede distribuídas tem se mostrado eficaz, principalmente em modelos de negócio de gestão transversal e horizontal, onde cada “ponto” tem autonomia de tomada de decisão, responsabilidades independentes ou interesses em comum. Além da autonomia de cada indivíduo, outra característica de uma rede distribuída aberta é que seu movimento é orgânico e sua estrutura sustentável - todas as evidências estudadas até agora comprovam que tudo que se apresenta sustentável apresenta o padrão de redes; segundo a escola de redes no artigo *Para Fazer Netweaving* (Augusto Franco, 2008).

Segundo essa lógica de *netweaving*, se quisermos projetos e organizações mais sustentáveis, precisamos de ferramentas que nos dêem as condições mais favoráveis isso mesmo, já que na natureza tudo que é sustentável apresenta o padrão de rede. Por esse motivo temos que entender a fundo como funcionam as redes.

A grande descoberta referente ao sistema de redes distribuídas aplicadas a uma organização de trabalho está em como articular essa rede e as suas relações e em como alimentar a rede de forma a contribuir para o seu crescimento e amadurecimento. Até que isso seja feito uma rede não passa de uma estrutura que já existe - pois dos indivíduos se relacionarem uns com os outros promove uma rede natural aos nossos núcleos de relação, sejam familiares, profissionais, amorosos, etc.

Outra característica imprescindível para a construção e o trabalho em rede é estabelecer uma dinâmica própria ou seja, que a comunicação seja de todos para todos e não de um para um ou de um para todos. A dinâmica dos indivíduos da rede deve ser voltada para o comportamento e pensamento no bem do coletivo - da rede em si. É necessário adotar o modo de ser coletivo. O propósito deve ser o mesmo para todos os integrantes da rede. Essa dinâmica não pode ser fornecida pela tecnologia e deve antes ser instaurada pelos indivíduos que a compõe, as ferramentas tecnológicas podem auxiliar, mas nunca produzem por si tal comportamento/iniciativa. A lógica hierárquica piramidal das organizações tradicionais não pode, por princípio e fundamento, produzir uma rede, tão pouco articular uma rede. Essa deve si, pela sua natureza surgir do consenso e interesse de um coletivo de pessoas/entidades.

A cooperação é inerente à forma como os indivíduos se organizam, e nos anos 90 surgiram novas ciências de redes que tem como escopo a pesquisa e a análise nessa área, segundo Augusto de Franco. Esses estudos conferiram à a ciência das redes o estatuto que tem hoje; São eles: a Análise das Redes Sociais, o estudo de Redes como Estruturas que se Desenvolvem e Redes como Sistemas Dinâmicos Complexos. Essa nova ciência começa a explicar e estudar diversos acontecimentos e fenômenos comportamentais que até então permaneciam incógnitas como o *clustering*, o *swarming*, entre outros.

Para Augusto Franco, esses estudos demonstram que a nova cultura econômica emergente só se tornou possível devido às novas articulações em rede das pessoas, tendo também uma forte contribuição da internet e da tecnologia como um todo, mas ultrapassando a sua influência. É, no entanto, importante saber que a tecnologia vem potencializando os comportamentos e as estruturas nas redes que já estavam em curso.

Redes sociais virtuais vs. Redes sociais - Breve definição

Para os devidos efeitos deste estudo, por se fazer relevante este conceito, devemos considerar que Redes Sociais Virtuais e Redes Sociais são conceitos dicotômicos, sendo que o segundo abrange o primeiro, enquanto o primeiro refere-se exclusivamente ao estudo das Redes Sociais estruturadas a partir de um sistema computacional. Para esta pesquisa consideramos a definição de que uma Rede Social Virtual é uma Rede Social com todas suas características inerentes, ocorrendo porém através de uma interação virtual entre os seus atores. O início da interação social através de sistemas computacionais mistura-se com a história da computação. Durante a década de 60, o governo dos Estados Unidos desenvolveu um audacioso projeto com a pretensão de proteger a comunicação entre pontos-chave de seu sistema de defesa em caso de um ataque soviético. O sistema tinha por objetivo descentralizar as comunicações, tornando possível assim que em caso de falha de um ponto na comunicação, esta poderia ser restabelecida através de uma rota alternativa. O sistema foi chamado ARPANET e era o embrião da Internet. Em pouco tempo, o sistema de comunicação computacional chamou a atenção de algumas universidades, que passaram a se conectar ao sistema. Da mesma forma o conceito de Rede Social não é novidade nos círculos de estudos sobre a temática e os trabalhos sobre o impacto das redes na vida social existem há tanto tempo quanto o próprio conceito. O que podemos considerar novidade é a abordagem atual que dessa ferramenta. É o nos interessa nesta pesquisa: tratar a rede social virtual como uma promessa de ferramenta de colaboração global, tal qual a definição:

“O que é novo no trabalho em redes de conexões é sua promessa como uma forma global de organização com raízes na participação individual. Uma forma que reconhece a independência enquanto apóia a interdependência. O trabalho em redes de conexões pode conduzir a uma perspectiva global baseada na experiência pessoal.”
(Lipnack e Stamps, 1992. p 19).

Participação vs. Interação

O surgimento das comunidades virtuais abarcam o sentimento de pertença em grupos onde o “*engagement*” é participativo, mas não há de fato interação, e por isso as relações emergem de forma superficial. Isso se deve ao facto de que quando um indivíduo se junta a um movimento ou causa numa rede social ele passa a fazer parte desse movimento sem que isso, no entanto, implique ter alguma acção efectiva. Simplesmente a interacção inclui a participação, mas participar não implica necessariamente interagir. Considerando que qualquer rede, física ou virtual, deve ser distribuída (de todos para todos), e que as redes sociais devem ser de pessoas conectadas, e não de ferramentas conectadas (ferramentas de participação, como gostar, partilhar, comentar etc) verifica-se uma confusão recorrente feita entre os conceitos de médias sociais e redes sociais já que algumas redes sociais virtuais estão mais voltadas para organização e distribuição de conteúdos do que para a interação entre seus membros. Ou seja, participar é um acto quase passivo enquanto a interação é ativa e pressupõe troca e experiência. O tipo de relação que o indivíduo empenha nas plataformas de redes sociais digitais percebe-se no contexto político, como podemos facilmente identificar no artigo intitulado “Movimentos Sociais e Redes Sociais Virtuais em perspectiva comparada”, de Cláudia Lamy e Pedro Pereira Neto, segundo Pasquale (2017). Mesmo considerando a importância dos espaços virtuais para a visibilidade de vozes minoritárias, o seu contributo para a organização de uma esfera pública nova, crítica e consequente, não permite relevar os contextos de poder e a importância decisiva que assumem no que concerne à utilização desses espaços, aconselhando uma revisão do optimismo e da hiperbolização a que têm sido sujeitos. Apesar de poderem permitir à sociedade civil participar de debates, nas circunstâncias certas e com os recursos e predisposição adequadas, esta mantém-se submetida a relações de poder existentes fora do meio digital (Pereira, 2011). As comunidades virtuais são agregações sociais que emergem da Rede quando existe um número suficiente de pessoas, em discussões suficientemente longas, onde abundam as emoções humanas, para formar teias de relações pessoais em ambientes virtuais, alterando de algum modo o EU dos que nele participam (Rheingold, 1994).

Coworking: espaços partilhados de trabalho

Coworking é um modelo de trabalho que consiste no compartilhamento de espaço, infra-estrutura e outros recursos entre profissionais de diversas áreas de atuação diferentes. O conceito de coworking existe desde 1999. No entanto, como modelo de trabalho, surgiu nos Estados Unidos em 2005, pensado pelo engenheiro de *softwares* Brad Neuberg, e rapidamente se espalhou pelas grandes cidades do mundo. A grande vantagem desse modelo de trabalho é que os profissionais dividem os custos ao compartilharem o espaço e a infra-estrutura de trabalho, sendo essa a primeira vantagem da interação entre os profissionais baseados nesses espaços. No entanto, surgem em consequência outros momentos de convivência, trocas de experiências, aprendizados, novas parcerias e novos projetos, além de fortalecer a criação de novas comunidades de profissionais. A essência do coworking como modelo organizacional contemporâneo rompe barreiras tradicionalistas e burocráticas, propondo uma nova concepção das formas de trabalho e suas estruturas culturais e ambientais.

Leforestier (2009) argumenta que esses espaços surgiram a partir da necessidade de interação social por parte de indivíduos que se sentiam isolados, em virtude de seu trabalho. Profissionais independentes, nômades digitais, entre outros encontraram assim resposta às suas demandas ao se integrarem em rede. Os coworkings não são apenas espaços que oferecem mesas de trabalho e alguma infraestrutura. Apresentam-se como um local capaz de oferecer as condições ideais para a execução do trabalho com maior desempenho, alto rendimento e mais baixo custo possível, além de atender à necessidade de networking, oferecendo uma boa rede de contactos que favorece as relações profissionais (Leforestier, 2009; Munhoz, 2013; Fost 2008). Para Fost (2008) a representação do coworking advém de um ambiente amigável, dedicado à criatividade e propício à interação, de modo a favorecer novas parcerias e novos projetos enquanto ambiente articulador. Segundo Reed (2007) esses espaços têm significado para muitos uma espécie de “movimento” ou “filosofia de vida” em que se estruturam valores que são compartilhados como colaboração, comunidade e sustentabilidade, valores esses que se tornam premissas de um novo modelo de trabalho.

Num *survey* de 2014 publicado pela deskmag³, intitulado *The Coworking Forecast 2014* foram registrados aproximadamente 6 mil espaços de coworking em 6 continentes. Os espaços de coworking como modelo de trabalho e ambiente organizacional chegam como alternativa em uma

³ Deskmag é uma revista online de boa reputação, especializada em coworking, que se tornou referência para esses espaços.

altura em que o modelo de *home office* estava em alta entre os profissionais das áreas de tecnologia, criatividade e outros perfis autônomos, não atendendo porém a todas as suas expectativas. O coworking supriu as carências implícitas no trabalhar em casa, trazendo respostas às questões burocráticas de ter um escritório próprio, além claro, de um melhor custo-benefício. Por ser um espaço compartilhado, uma estação de trabalho com toda infraestrutura necessária custa muito menos que o aluguer de uma sala comercial. Para além dos benefícios financeiros, há também o benefício social, pois nestes espaços é possível trabalhar sozinho sem estar completamente isolado. Os espaços de coworking seguem a lógica de compartilhamento dos espaços de trabalho entre indivíduos ou entidades sem necessariamente de trabalhar na mesma área ou unidade de negócio. A lógica do espaço de *cowork* é a mesma que o trabalho em comunidade: cada um realiza o seu trabalho mas colabora com o outro na medida em que a interação e a convivência diária entre os profissionais residentes aumenta. Normalmente os espaços de *cowork* contam com um profissional no núcleo de gestão do espaço, responsável por incentivar e promover as relações e sinergias entre os profissionais residentes. Geralmente esse profissional, conhecido como *Host* ou Anfitrião, mapeia constantemente a necessidade de cada projeto e empresa que “reside” no espaço, e faz as apresentações e conexões entre eles através de eventos, reuniões e outros recursos.

A função desse anfitrião é gerir a comunidade residente, um trabalho que exige muita escuta e habilidades interpessoais. A figura desse profissional emerge como mediador e articulador desses espaços (Leforestier, 2009) e sua atividade é considerada fundamental para o bom funcionamento do mesmo, visto que é o *Host* quem articula significados e cria as melhores condições para a interação e composição das comunidades (Spinuzzi, 2012), tomando o papel de interlocutor, viabilizando, facilitando e fomentando as relações a fim de fortalecer uma cultura voltada para os valores de comunidade. Alguns espaços de *cowork* tem seu ambiente extremamente favorável à produção criativa, o que para os nômades digitais, por exemplo, ou pequenas equipes criativas que trabalham por projetos é uma mais valia. Outro grande benefício é que o profissional pode ter tudo o que precisa a nível de parcerias e contratações no mesmo local, já que a diversidade de profissionais normalmente é grande.

Spinuzzi (2012) entende os espaços de coworking como um modelo inovador de trabalho da economia do conhecimento⁴ no contexto contemporâneo, organizações com arranjos flexíveis e orientados a uma visão empreendedora em que seus coworkers, indivíduos e empresas utilizadoras

⁴ Economia do conhecimento define por destacar a valorização do conhecimento dentro das organizações como principal fator de produção. Isto significa usar a tecnologia de informação mais adequada e ter uma cabeça de obra que transforme informação em conhecimento agregando desta forma valor ao seu produto. (FERENHOF, H. A. ; MIRANDA, J. B. ; SELIG, P. M; 2012)

desses espaços procuram o crescimento de seus projetos e negócios por meio de uma cultura organizacional voltada para o networking, promovendo parcerias temporárias baseadas na lógica comunitária e colaborativa. Os utilizadores desses espaços normalmente partilham valores como cooperação, interação, confiança e empatia. Valores esses que tem seu alicerce discursivo na ideia de comunidade, conforme apontam Leforestier (2009) e Munhoz et al. (2013). Estes espaços diferenciam-se do contexto organizacional tradicional, oferecendo um local que assume a forma de novas tribos e comunidades e abraça novas coletividades e as representa, resgatando o sentimento de pertença dos indivíduos e, desse modo, viabiliza e ressignifica o trabalho em meio à fluidez e fragmentação das identidades contemporâneas.

Para Surman (2013) esses espaços são agentes conectores de diversas organizações e pessoas, dando-lhe a chance de colaborar e desenvolver de forma inovadora, pela partilha de conhecimento, e configuram-se por uma indeterminação estrutural direcionada a atender demandas por uso do espaço, em sua maioria heterogêneas, por parte dos seus utilizadores.

Dessa forma pode-se assumir que os espaços de *cowork* constituem comunidades de trabalho com identidades coletivas próprias que se distinguem entre si e são delimitadas pelo gosto comum e por uma identidade coletiva que se apresenta como um ponto de identificação capaz de oferecer ao mercado um lugar aberto. Maffesoli (2006) defende o conceito de coletividades urbanas, conceito que parece corresponder com o das estruturas de coworking. Segundo o autor as comunidades contemporâneas são caracterizadas pela fluidez e dispersão em oposição à estabilidade induzida pelo conceito clássico de tribos. As novas comunidades de trabalho parecem assumir um carácter cujo os aspectos da ordem da paixão, emoção e afeto definem a forma de estarem junto, posicionando a sensação de pertença como principal elemento. Para Simmel (2006) mesmo que não exista um manual com critérios rígidos sobre o perfil de quem possa vir a pertencer à comunidade, podem ser identificadas referências de comportamento que passíveis de se tornar critérios para a identificação do indivíduo com o grupo dentro desses locais. Assim, muitos desses espaços aparecem como novas comunidades urbanas diferenciadas que garantem o acolhimento das demandas humanas efetivas, para além das necessidades profissionais, por meio de um novo formato de trabalho (Spinuzzi, 2012).

Depois dos espaços de *cowork* surgiram os Hubs. Tratam-se de espaços que além do ambiente de compartilhamento de trabalho oferecem espaços para eventos, workshops, oficinas e outros acontecimentos a favor dos residentes, e colocam em perspectiva a relação do espaço com projetos e profissionais de fora. Em virtude da dinâmica dos Hubs, eles se tornaram espaços de coworking

mais voltados para criativos do que os *coworks*, pois possibilitam a constante mudança e troca entre os profissionais. Os Hubs são ainda mais multidisciplinares e tem ainda mais rotatividade de pessoas e eventos, estão sempre a transformar-se, podem funcionar de muitas maneiras, ter uma certa dinâmica de dia e outra de noite, uma dinâmica durante a semana e servir a outro propósito aos sábados e domingos.

Nos Hubs as áreas de convivência e lazer são ainda mais importantes e relevantes que nos espaços de *cowork*, os Hubs são ainda mais adaptáveis aos seus residentes, pois o perfil dos residentes demandam mais dessa flexibilidade e “soltura” do espaço, pois favorecem a criatividade e a troca de experiências entre pessoas. Jonathan Robinson, fundador da Hub World, em entrevista para o jornal Público diz que novas formas de trabalho estão a ser reinventadas dentro dos Hubs criativos. Formas de trabalho com maior colaboração, partilha de conhecimento e mais multidisciplinaridade, onde a lógica que prevalece é a do trabalho em rede e comunidade.

Jonhs e Gratton (2013) tem uma perspectiva interessante sobre o assunto, considerando “correspondem à terceira onda de trabalho virtual”, no qual se busca a tentativa de inserção das relações humanas presenciais em um modo de trabalho digital de produção. Já para Gandini (2015) os espaços de *cowork* é que deram origem ao o que ele chama de “terceira via de trabalho” situada entre o trabalho “modelo padrão”, identificado em organizações mais tradicionais, e o modelo de trabalho mais contemporâneo e independente (Gandini, 2015).

Para Capdevila (2013) os *coworks* se apresentam como “*microclusters*”⁵ que promovem a troca e o *networking*; e argumenta que esses espaços articulam a função de intermediários entre indivíduos criativos e empresas inovadoras, construindo uma ponte para seus projetos e negócios através de eventos e do empenho de colaboradores *Host`s*. (Capdevila,2013)

Assim, é possível ver que esses espaços desempenham um papel importante no ecossistema de empreendedorismo e inovação no mercado, papel que atravessa apenas a funcionalidade estrutural física e conveniente, se apresentando como um catalisador de novos negócios e muitas vezes desempenhando o papel de incubadoras para novos projetos se desenvolverem e prosperarem. Para Lange (2011) o ambiente colaborativo que constituem os espaços de *cowork* acabam por ser muitas vezes fator determinante para o sucesso de micro empreendimentos. Esses atores sociais de

⁵ Clusters traduzido do inglês significa aglomerados, é um termo utilizado para determinar ou referenciar um determinado grupo ou agregados que estão relacionados entre si, e partilham características similares, em gestão e marketing usa se muito para referir a um grupo de empresas por região. Micro Clusters são considerados pequenas aglomerações seguindo essa lógica.

“pequeno porte” estão a todo instante negociando e repensando os sentidos dos arranjos organizacionais numa filosofia não competitiva e de larga socialização (Lange,2011). Na visão de Merkel (2015) essas estruturas apresentam uma nova forma de infraestrutura social e urbana que possivelmente virá a substituir estruturas organizacionais que outrora foram constituídas pelo tipo fordista.

Leforestier (2009) e Munhoz (2013) no entanto chamam a atenção para algumas desvantagens que os espaços de *cowork* podem apresentar e comprometer o desempenho de seus utilizadores. A cultura aberta pode acarretar numa sensação de perda de privacidade, por exemplo, onde colegas podem acabar por ouvir a conversa de uns e de outros, originando em virtude da dinâmica coletiva e proximidade ruído nas comunicações. Isto sem contar que podem provocar vulnerabilidade no que concerne aos projetos, já que existe uma insegurança latente nesses profissionais quanto às questões relacionadas com propriedade intelectual. Ainda assim, Desmag (2013) rebate as desvantagens apontando para um largo crescimento dos espaços de *cowork*, o que sugere que tais desvantagens ainda são consideradas muito menores quando comparadas às vantagens e benefícios percebidos pelos profissionais utilizadores.

Mas afinal quem são esses indivíduos que habitam esses espaços? Colleoni e Arvidsson (2014) conduziram uma pesquisa em Milão, na qual foi possível observarem que a força de trabalho que compõe o coworking é composta maioritariamente por homens, freelancers ou autônomos, com idade entre os 24 e 44 anos, com mais de uma especialização profissional e ainda múltiplas competências. São maioritariamente profissionais intelectuais da indústria criativa como arquitetos, designers, escritores etc, e profissionais da área tecnológica digital, como programadores, produtores de conteúdo, gestores de comunidades virtuais, etc. Com um rendimento situado entre os 1000 e os 2000 Euros, valor que é considerado baixo no contexto econômico de Milão devido aos altos impostos e elevados custos do aluguel.

O profissional contemporâneo, empreendedor e criativo e sua relação com o trabalho

Os conceitos explorados a seguir levam em consideração o paradigma social fundamentado por Bauman (2001) para definir o modelo de sociedade capitalista e globalizado vivido nos dias atuais. A modernidade líquida de Bauman apresenta-se alinhada com uma economia cada vez mais marcada por fortes transformações advindas da globalização e da complexa relação entre a tecnologia e o trabalho, o que tem um impacto significativo nas formas de produção, arranjos e relações de trabalho (Bauman, 2001; Castells, 1999; Harvey 2009; Florida 2011).

O desenvolvimento acelerado das tecnologias da informação somado ao processo de globalização, desencadeados a partir dos anos 80 têm se apresentado como os dois grandes fatores impulsionadores das mudanças que atravessam o capitalismo e o *modus operandi* do trabalhador contemporâneo. Essa nova ordem vinda da complexa interação entre o trabalho e as novas tecnologias vem promovendo mudanças na organização do trabalho e gerando novas formas de trabalho (Bessi; Zimmer, Grisci;2007; Castells; 1999; Silva, 2009).

O trabalhador contemporâneo valoriza o “direito” a felicidade no lugar do “sacrifício” laboral como promessa de garantir um futuro “tranquilo”. Por esse motivo os empregos e projetos de longo prazo que ofereciam essa promessa dão lugar às demandas do tempo presente, materializadas em projetos de curto prazo e trabalhos temporários (Bauman, 2001). Na modernidade tardia (Giddens, 1991) o que vale é ser feliz no aqui e agora. Bauman (2001) aponta que essa configuração social de essência fluida e efêmera gera uma necessidade de pertença e sentido compartilhado em vista de consolidar as novas relações de trabalho pelo tempo que for necessário. Assim, entende-se a identidade destes profissionais como uma construção social contínua de um “eu coletivo” e um outro “eu individual” como forma de manter uma ligação entre indivíduo e projecto. Para Bauman (2001) o processo de fragmentação da vida humana tem sido a principal razão das mais recentes transformações sociais, fragmentação que se traduz na individualização da sociedade, na qual se observa o abandono das grandes narrativas e discursos das causas coletivas, representadas por grandes estruturas identitárias que em outro momento construíram as bases alicerces da sociedade moderna. Gandini (2015) ressalta, dentro dessa reflexão, o fenômeno de difusão dos espaços de coworking, que se estruturam como espaços voltados para a lógica de organização de comunidade, promovendo o coletivo dentro da economia do conhecimento. Para Morin (2001), o trabalho exerce influência significativa sobre motivação, produtividade e satisfação dos profissionais. Em seu estudo realizado com estudantes de administração de empresas do Quebec e da França, a autora pôde identificar a necessidade de se relacionar com outras pessoas, o sentimento de pertença, uma forma de se ocupar e evitar o tédio como principais razões para o trabalho e propósito de vida.

Os trabalhadores da economia do conhecimento são aqueles que detêm elevado grau de especialidade, educação ou experiência e tem como objetivo principal criar, distribuir ou aplicar conhecimento específico em suas atividades profissionais (Davenport, 2005). Essa definição acaba por abranger também os profissionais da indústria criativa. Lipovetsky (2004) define esse sujeito de “hipermoderno”, tratando do indivíduo que delega ao consumo a capacidade constitutiva da sua própria identidade, que nesse sentido para o universo do trabalho contemporâneo se manifesta

através do consumo simbólico da cultura, do trabalho colaborativo produzido dentro dos espaços de coworking. (Lipovetsky 2004).

Já para Richard Florida (2011) as transformações pós-industriais vêm sendo impulsionadas pela ascensão da criatividade como característica determinante da vida econômica em que novas tecnologias, sectores e recursos são advém dela. Flórida também explana a ideia do empreendedorismo urbano neoliberal, que por sua vez beneficia classes de maior poder aquisitivo, o que por sua vez acaba por favorecer a concentração do desenvolvimento socioeconômico nos grandes centros urbanos. Defende ainda que a contemporaneidade representa um momento da sociedade no qual a economia de prosperidade é consequência de uma conjuntura do lazer e trabalho da classe criativa, resultando numa sociedade que ecoa o ethos criativo e repensa a organização social e econômica vigente fazendo desse modo com que cada indivíduo reflita sua própria identidade individual e coletiva (Florida, 2011).

Visto por esse prisma, esse ethos contemporâneo que busca por liberdade e prazer, e que ultrapassa as fronteiras geográficas e culturais, onde o indivíduo se encontra mais fragmentado e a sociedade mais líquida, dá vazão a narrativas plurais que por sua vez representam identidades múltiplas, muitas vezes contraditórias, mas vividas pelo mesmo indivíduo através da sensação de pertença (Bauman, 1998, 2001, 2005). Para Loch e Correia (2004) como consequência da fragmentação do trabalho os profissionais perderam a subjetividade no seu lugar de trabalhador e já não mais se reconhecem através de seu trabalho. Já para Woleck (2002) tais transformações foram fundamentais para a conceitualização e diferenciações entre trabalho qualificado e não qualificado, manual e intelectual, trabalho produtivo e não produtivo.

É relevante recortar o contexto geracional destes profissionais. O profissional contemporâneo é vulgarmente visto como pertencendo à Geração Y. São pessoas nascidas nos anos 80-90. Lombardia (2008) caracteriza-os como as pessoas nascidas na época da evolução tecnológica e parte do forte processo de globalização. São indivíduos que valorizam o acesso da informação e buscam o equilíbrio entre esfera profissional da vida e a esfera pessoal assim como a diversidade e a liberdade na tomada de decisão. Dadas as reflexões expostas, pode-se compreender todos os fatores para a “onda” do empreendedorismo por parte dessa “classe” de trabalhadores, que fazem grande parte do modelo organizacional do coworking. O empreendedor faz parte do *cluster* que habita o ecossistema do qual estamos a analisar. Degen (2009) caracteriza o empreendedorismo como uma opção de carreira como qualquer outra. Hirish, Peters e Shepherd (2009) consideram esses

profissionais dinâmicos, flexíveis, empenhados na procura por soluções e com elevada adaptabilidade cognitiva.

O aumento da complexidade de problemas exige das organizações soluções e respostas coletivas a fim de obter resultados criativos. Assim a criatividade é percebida nesses profissionais como um processo coletivo que implica uma maior interação entre os indivíduos, em situações que incentivam o desenvolvimento de habilidades interpessoais de integração e colaboração (Dul, Ceylab, Jaspers, 2011)

Castells (1999) ressalta que o cenário contemporâneo acaba por fazer com que as organizações operem em um sistema de rede globalizado, caracterizado pelo trabalho compartilhado, mais intelectual, rápido e transitório, sublinhado pelas relações estabelecidas pelos indivíduos conectados através de grandes fluxos de informação constantemente. Esse indivíduo se relaciona em redes e exerce sua agência política na busca por soluções quando nas interações em ambientes organizacionais cada dia mais complexos (Vieira, 2006).

Como expressão social o ato de empreender é responsável pela criação e manutenção da vida em comunidade, de acordo com Degen (2009), Sarkar (2007) a riqueza e prosperidade de uma nação é medida pela sua capacidade de produzir bens e serviços para comunidade a fim de dar continuidade à suas atividades e para o bem-estar da população, mostrando uma faceta mais complexa do empreendedorismo, sublinhando assim sua importância.

Dentre os fatores que influenciam e inspiram o indivíduo, ressalta-se as características do ambiente de trabalho, chamando a atenção para distintas condições deste ambiente que podem contribuir para promover a criatividade ou, ao contrário, inibir a sua expressão. A criatividade está distribuída segundo a UNCTAD⁶ (2010) em diferentes “ arenas” da iniciativa humana, tais como: a criatividade artística - diretamente ligada a imaginação e novas maneiras de interpretar o mundo; a criatividade científica, que abrange a curiosidade e experimentação; a criatividade econômica, que abarca um processo mais dinâmico e que conduz a inovação tecnológica, novas práticas de negócio e atravessa a área de marketing, que está fortemente vinculada à busca por vantagem competitiva no mercado. Cada uma dessas áreas devem estar de alguma forma relacionadas e articuladas entre si,

⁶ A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento se autodescreve como promotora da “integração amigável de países em desenvolvimento na economia mundial”. Além de integrar a economia criativa a objetivos mais amplos de desenvolvimento, a UNCTAD atua como fórum de discussão intergovernamental, tem tarefas de pesquisas e análises, e presta assistência técnica para o desenvolvimento a governos no mundo inteiro.

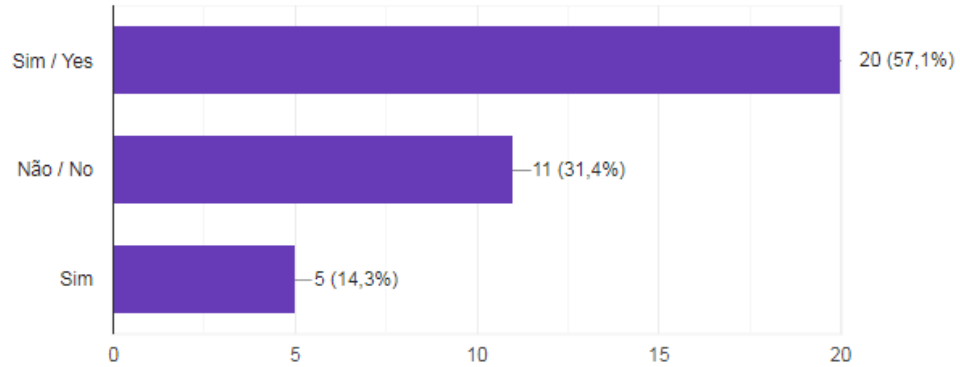
tecendo assim o que constitui a indústria criativa e sua economia. As organizações criativas reconhecem e valorizam as ideias e percepções de seus colaboradores e admitem que a inovação e a criatividade compreendem alicerces fundamentais à sobrevivência das empresas. O aumento da complexidade dos problemas atuais exige das organizações soluções coletivas para a obtenção de resultados criativos. Assim, a criatividade é dada como um processo principalmente coletivo o que implica que os profissionais tenham cada vez um maior grau de interação (Dul, Ceylan Jaspers, 2011). Nos espaços de trabalho o ethos criativo pode ser consolidado a partir e consoante a cultura organizacional implementada no ambiente de trabalho (Alencar, 1996)). Ambientes repressivos, intolerantes, com falha no sistema de comunicação, hierárquico e com excesso de burocracia, por exemplo, são ambientes castradores de criatividade (Nicolaci da Costa, 2011; Amabile, 1996, Alencar 1996; Devine, 2006) pois estes são elementos opostos aos elementos que materializam o ethos criativo desejado para resolução dos desafios percebidos em organizações.

Resultados do Survey

O *Survey* realizado entre os meses de Maio e Setembro deste ano de 2019, intitulado “*Coworking e Ecossistema Criativo / Coworking and Creative Ecosystem*” teve como intuito perceber a actual dinâmica entre *coworkers* em espaços de trabalho partilhado e perceber se existem dentro desses espaços iniciativas para que os profissionais colaborem entre si e estão dispostos a aprender novas metodologias colaborativas. O *survey* teve 35 respostas, 30% dos que responderam tem 25 e 36 anos, e os outros 60% têm idades variadas entre 22 e 46 anos. 70% dos participantes são profissionais da Indústria Criativa e 67,7% já trabalhou num espaço de *coworking*. 65% Considera espaços de *coworking* ambientes criativos e 50% respondeu que sua experiência em espaços de *coworking* foi positiva. Três respostas discursivas apontam para falta de conexão e criação em conjunto nesses espaços. 66% conseguiu fazer um bom *networking*; e 74% já participou em projetos com outras pessoas. 67% dos participantes responderam que não vêem nenhum problema na ideia de partilhar ideias ou conhecimento com outros. Nenhum dos participantes teve uma experiência negativa em trabalhar em conjunto com outras pessoas e em projetos que não eram seus. E 100% tem interesse em aprender metodologias colaborativas.

Se insere na indústria criativa? / Does your profession fit into the creative industry?

35 respostas



Trabalha ou já trabalhou em um espaço de coworking? / Do you work or have you ever worked in a coworking space?

35 respostas

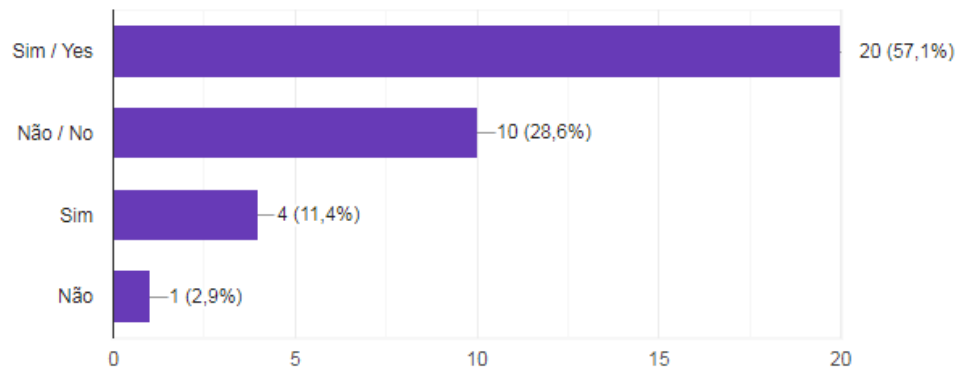
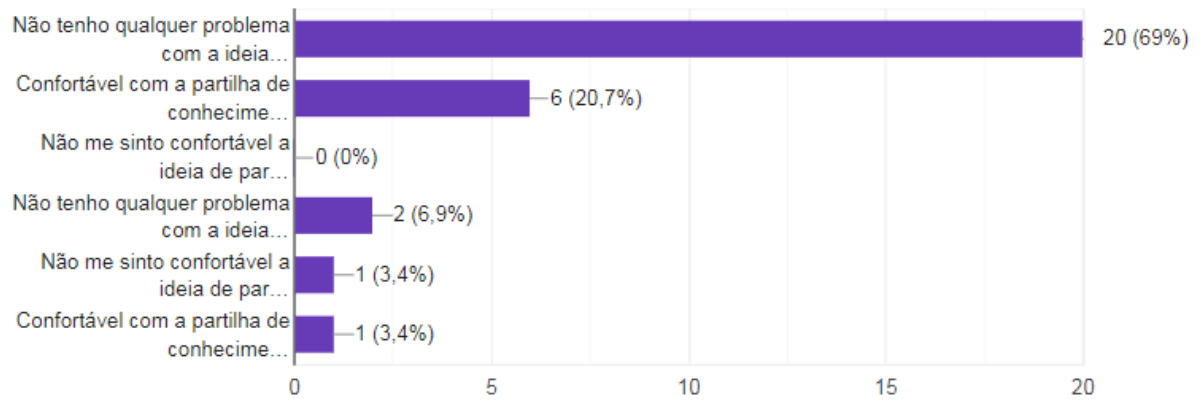


Gráfico 3 e 4 Resultado do Survey Coworking e Ecosistema Criativo, realizado pela autora em 2019

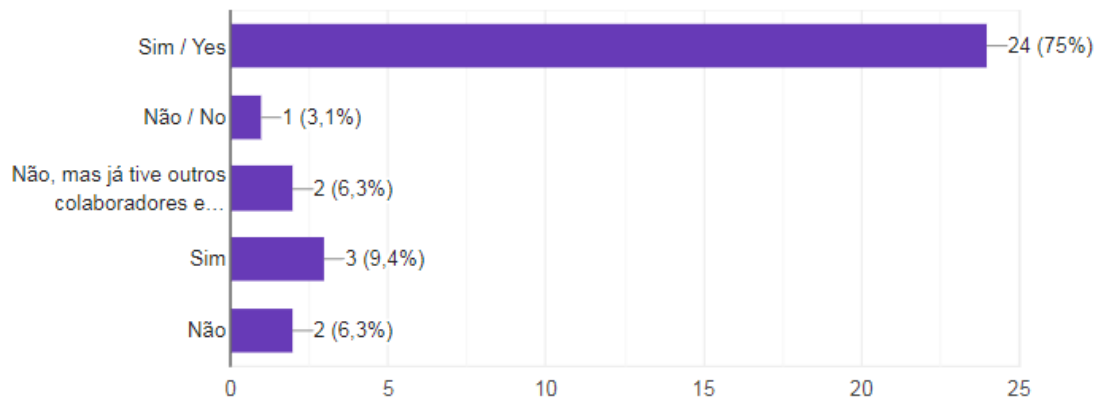
Como se sente a respeito de partilhar seu conhecimento/trabalho/ideias com outras pessoas? / How do you feel about sharing your knowledge / work / ideas with others?

29 respostas



Já colaborou em um projecto de outra pessoa? / Have you ever collaborated on someone else's project?

32 respostas



Gráficos 5 e 6 Resultado do Survey Coworking e ecossistema criativo, realizado pela autora em 2019

Estaria disposto a conhecer algumas ferramentas colaborativas que o coloque em relação com outros profissionais/co-workers? / Would you be willing to learn about some collaborative tools that put you in relation to other professionals / coworkers?

33 respostas

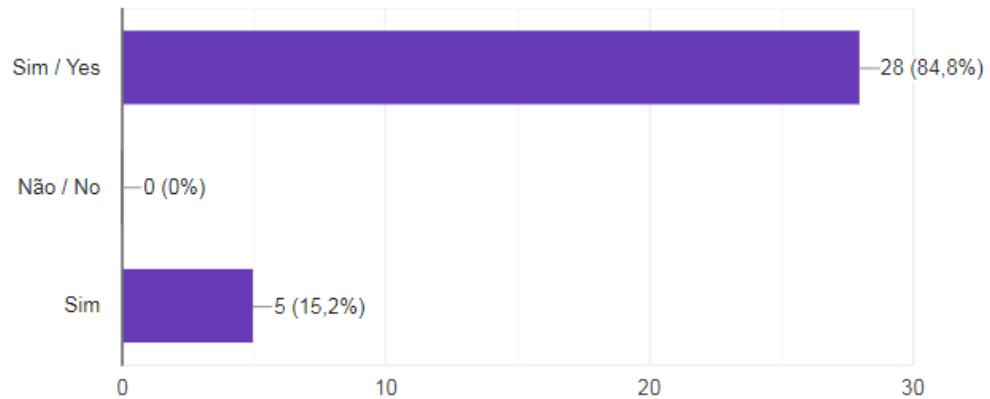


Gráfico 7 Resultado do Survey Coworking e ecossistema criativo, realizado pela autora em 2019

Porque alguns projetos falham?

De acordo com o PMI⁷ “Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único” e um projeto termina quando:

- os seus objetivos foram alcançados.
- os seus objetivos não foram ou não puderam ser alcançados.

Projetos podem falhar por inúmeras razões, entre elas: falta de compromisso da equipa, avaliação equivocada da complexidade do projeto, prazo de entrega incompatível com a realidade, má elaboração de orçamento, sistema de controlo inadequado com o perfil do projeto, e principalmente destaca-se a falta de comunicação eficaz, de sinergia e interesse entre os membros da equipa.

Em estudo realizado pelo *Project Management Institute Brasil*, 76% dos projetos atribuíram o fracasso de projetos principalmente às falhas na comunicação. Num artigo realizado no âmbito de

⁷ Project Management Institute é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos

sua pós graduação, publicado pela IETEC - Instituto de Educação Tecnológica, “Por que os Projetos de TI Fracassam?”, Fabiano Atalla, aponta que 45% dos entrevistados citou como fator principal de falha dos projetos de TI a baixa adoção de processos e metodologias efetivas. E a considerar os fatores em esfera de gerência das grandes áreas do conhecimento que compõem a gestão de projetos, segundo o PMBOK⁸, 31,8% atribuem falhas na área Integração e 26,5% atribuem o fracasso à área de comunicação de projetos.

Proposta de metodologias que podem incentivar o ecossistema

Uma vez que nas pesquisas nenhuma metodologia colaborativa foi mencionada pelos inquiridos, foi diagnosticada uma falta de conhecimento do que existe nesta área e de como essas ferramentas podem ser utilizadas pelos profissionais que a compõe. Numa reflexão sobre formas de responder a esse *déficit*, indicado nas pesquisas, esse trabalho traz como sugestão três diferentes abordagens colaborativas que podem auxiliar profissionais criativos a conectarem melhor com outros e gerirem melhor seus projetos, ajudando assim a animar o ecossistema criativo e cultural. A primeira metodologia apresentada é o *Dragon Dreaming*, uma inovadora metodologia de gestão participativa de projetos; a segunda metodologia é a Pedagogia da Cooperação, uma forma de reeducar e mudar a mentalidade dos profissionais através de jogos cooperativos com o objetivo de implementar uma cultura de comunidade nos ambientes profissionais e pessoais; por último é apresentada um novo método de uso da ferramenta Design Thinking, desenvolvido para solucionar desafios de empreendedores sociais com seus projetos de impacto através da facilitação com grupos de voluntários diversos.

Dragon Dreaming

Dragon Dreaming é uma metodologia colaborativa de concepção e realização de projetos. Nasceu na Austrália, pela mão de John Croft e a sua filosofia foi inspirada pela cultura e saberes indígenas aborígenes. Não é apenas uma metodologia. O *Dragon Dreaming* é uma tecnologia, uma poderosa ferramenta para realização de sonhos em conjunto e com impacto. A metodologia *Dragon Dreaming* baseia-se na Teoria dos Sistemas, Ecologia Profunda e Sabedoria dos Povos Aborígenes.

⁸ PMBOK: Project Management Book of Knowledge do PMI - Project Management Institute (livro que consolida todo o conhecimento de gestão de projetos em escala global.

Essa metodologia tem três grandes objetivos nos quais a sua filosofia assenta: 1. Estar a serviço da Terra; 2. Construir comunidades; 3. Contribuir para o crescimento pessoal de cada indivíduo; Pretende assim fortalecer os movimentos coletivos por onde passa.

Trata-se de uma nova forma de vencer adversidades, solucionar problemas, lidar com inseguranças e sobretudo demonstra a mais valia de se passar por essas e outras situações em conjunto a partir da partilha e da cooperação.

Para começar o *Dragon Dreaming* trata de forma distinta o Tempo e o Sonho. Toda ideia nasce de um sonho. Como é possível concretizar qualquer coisa sem antes sonhar e pensar no que e como se deseja concretizar, e o *DD* nos surpreende com a demonstração de que é possível sonhar de forma coletiva sendo que uma equipa alcança melhores resultados se sonhar junto.

Na cultura tradicional Australiana Aborígene, sonhar é visto como uma experiência colectiva; (...) Nesta visão, nada está separado: tudo é um nódulo temporário num fluxo contínuo de processos.
(e-Book introdutório ao *Dragon Dreaming*, p. 5)

O conceito de Tempo do Sonho dessa cultura implica usarmos o lado que tem acesso à inteligência colectiva, razão que confere a importância do processo de entendimento do *Dragon Dreaming*. A sociedade capitalista, tal como a vivemos, está estruturada dentro de uma visão de mundo, é organizada de acordo com determinadas narrativas e linguagens de acordo com as relações de poder e controle, seja sobre situações ou pessoas, dividindo o mundo em categorias, incentivando um grande jogo de ganha-perde, de competição, vantagem e controle, moldando a sociedade para uma orientação piramidal e hierárquica, o que influencia e impacta a estrutura de pensamento vertical, e que nos posiciona diante das situações de uma forma que vai de encontro com o pensar coletivo.

Envolvermo-nos com o ambiente significa que nos estamos a envolver com um mundo vivo do qual fazemos parte. Acreditar que podemos controlar este mundo através da imposição de poder é um mito humano, um egocentrismo que nos conduz à frustração e ao desespero. Energia, matéria, informação e o caos ou entropia do qual fazemos parte. A tradição Aborígene sugere igualmente que nada é separado. E a ciência demonstra isso repetidamente (e-Book introdutório ao *Dragon Dreaming*, p.7).

E é a partir dessa lógica que o *Dragon Dreaming* introduz o jogo Ganha-Ganha (*win-win*) na sua metodologia incentivando a estrutura de pensamento horizontal por onde passa uma cultura Ganhador-Ganhador ao invés de Ganhador-Perdedor; A metodologia *Dragon Dreaming* ambiciona assim mudar a relação competitiva, invertendo a lógica de competitividade pela lógica da

colaboração e como quase tudo na vida as habilidades também são melhoradas, conforme seu uso e prática. Portanto, a metodologia tenta exercitar o máximo o jogo ganha-ganha e introduzi-lo de várias formas para a tomada de consciência sobre a temática entre as equipas que aderem ao seu modelo de execução de projeto (Blanke et al. 2013).

Perguntas Geradoras e *Pinakarri*⁹

As perguntas geradoras constituem uma ferramenta com o intuito de aceder o poder emocional de quem pergunta e de quem responde, objetivando revelar o que está em falta cuja presença poderá fazer diferença para o processo. Trata-se de um “convite” ao envolvimento de elementos desconhecidos/ocultos onde as questões convidam frequentemente para uma reflexão mais profunda. O modo como o DD trabalha em conjunto os projetos é altamente influenciado pela forma de comunicação e sublinha a importância da escuta. Nessa jornada as perguntas geradoras fazem-se fundamentais para a metodologia, um ponto chave central. O DD observa e trabalha com a complexidade humana sem negá-la, muito pelo contrário, tenta abraçar as adversidades e dificuldades de cada um e da equipa a fim de instaurar a melhor sinergia e comunicação possível nas equipas.

Pinakarri - ferramenta de escuta e presença

Técnica meditativa para acalmar a mente e o corpo

1. *sentar com posição erecta*
2. *assentar o peso do seu corpo e notar como a Terra o suporta, sentindo a gravidade*
3. *tomar consciência da natureza - exercitar a respiração calmamente - voltar atenção para o momento presente a cada respiração - ser grato à mãe natureza*
4. *perguntar e responder: quem és tu? - és a dança dos ciclos materiais na Terra, és energia - concentrar nos batimentos do seu coração*
5. *encontrar no teu corpo o ponto de energia, de tensão e bloqueio - respirar e sorrir pra esse ponto - imaginar a tensão a se desfazer*
6. *silenciaste os seus pensamentos e acalmas tua mente*

Assim como o Pinakarri, há muitas outras formas de se conectar no momento presente, essa é a forma mais utilizada pelo DD.

- E-book Introdutório ao *Dragon Dreaming*

O pinakarri é uma técnica de escuta profunda, de origem Aborígine, no dia-a-dia os profissionais acabam por agir em modo automático e esquecem a capacidade e potencialidade que existe na

⁹ Pinakarri é a palavra dos Aborígenes Martu Mandjilidjara para Escuta Mais Profunda

escuta empática. No automático acabam por fazer escolhas baseadas em julgamentos, o que normalmente orienta o indivíduo a fazer escolhas seguindo a lógica do ganha-perde. No processo de facilitação de projetos *Dragon Dreaming* qualquer participante pode pedir a qualquer momento o *Pinakarri*. Essa ferramenta ajuda as pessoas a superarem possíveis conflitos internos e pode ajudar a ultrapassar tendências de domínio e repressão, tornando a participação mais autêntica, empática e até mais democrática, humanizando mais as decisões e tornando a comunidade mais carinhosa e cuidadosa, onde cada um sabe que pode ser ouvido e visto. Se houver algum nível de repressão é preciso autoconfiança quanto a comunicação para reverter o sentimento de falta, causado pela não escuta das necessidades e desejos. Essa sensação de falta é muito perigosa no processo de realização do projeto pois impede a verdadeira diversidade do grupo, que é um elemento fundamental para verdadeira aprendizagem e sucesso.

Comunicação carismática

Essa ferramenta faz parte da Linguagem Ganha-Ganha. É a tentativa de dizer o que realmente se quer desde de o seu interior. A comunicação carismática é baseada na confiança, a confiança de que tudo pode ser compartilhado sem medo.

Para praticar a comunicação carismática, é preciso um exercício de visualização e comunicação a dois, onde um se coloca no lugar do outro, a imaginar-se dentro de uma grande bolha com suas próprias ideias, e visualizar essa bolha expandindo, incluindo o outro e a partir daí partilhar suas ideias com outro, com o objectivo de convidá-lo para pensar nessas ideias em conjunto. Qual o melhor tom de voz a utilizar para esse propósito? Quais as melhores palavras? Deve falar sorrindo?

No *Dragon Dreaming* incentiva-se os profissionais a usarem suas intuições, a olharem para si mesmo e para os outros de maneira integrada. Essa forma de comunicar ajuda na comunicação consciente de um para um, e de um para muitos (palestras ou *talks*).

A roda de projeto *Dragon Dreaming*

Todo projeto é um encontro entre indivíduos e o ambiente. Tanto os indivíduos como o ambiente exercem influência sobre o projeto. É também um encontro entre prática e teoria. Esses “encontros” no *Dragon Dreaming* dão origem a duas interfaces que criam um quadrante que caracteriza as quatro grandes etapas de um projeto. São eles: sonhar (refere-se a idealização do projeto); planejar

(refere-se ao planejamento e estratégia); fazer (refere-se a execução e controle do projeto) e celebrar (refere-se ao encerramento de cada projeto).

Uma das coisas mais interessantes desse modelo de realização de projeto é que ele vê a roda de etapas e processos como um fractal, onde cada uma das etapas é constituída por todas as etapas, novamente em processo.

Os projetos DD só podem ser sustentáveis quando se processa todas etapas dentro de cada um dos quadrantes, de forma absolutamente fractal. Outro ponto importante que se destaca nessa metodologia é que a equipa do projeto precisa participar igualmente da etapa de idealização do projeto, apropriando-se da ideia, prática fundamental para montar uma equipa harmônica, com sinergia, o que é fundamental pois sem uma equipa comprometida e energizada, a passagem de uma etapa para outra pode se tornar muito difícil.

Da mesma maneira que existem quatro grandes etapas na roda de projetos, existem quatro perfis profissionais dentro do grupo de trabalho e é essencial que cada equipa tenha participantes com estes diferentes perfis para que o projeto se concretize. Esses perfis são: Sonhador, Planejador, Fazedor e Celebrador.

A integração desses perfis na equipa é igualmente importante, pois uma equipa dragon dreaming equilibrada passa a depender de uma equipa de sonho diversa e completa. É importante ressaltar que todo o indivíduo tem características para todos os perfis, sendo porém um deles mais forte no seu campo profissional. Os perfis podem ser comparados com os quatro ciclos da vida: no nascimento e na infância sonhamos, da adolescência para a vida adulta planeamos, na idade adulta fazemos e concretizamos e na maior idade celebramos a vida, aproveitamos ao máximo para disfrutar.

No gráfico abaixo, é possível ter uma visualização clara dos perfis, em uma escala de 0 a 10. O gráfico acompanha uma dinâmica, na qual é desenhado no chão o círculo (tal como o gráfico) e os participantes ao responder perguntas vão se posicionando na escala, mais próximo ou mais distante das características de cada perfil.

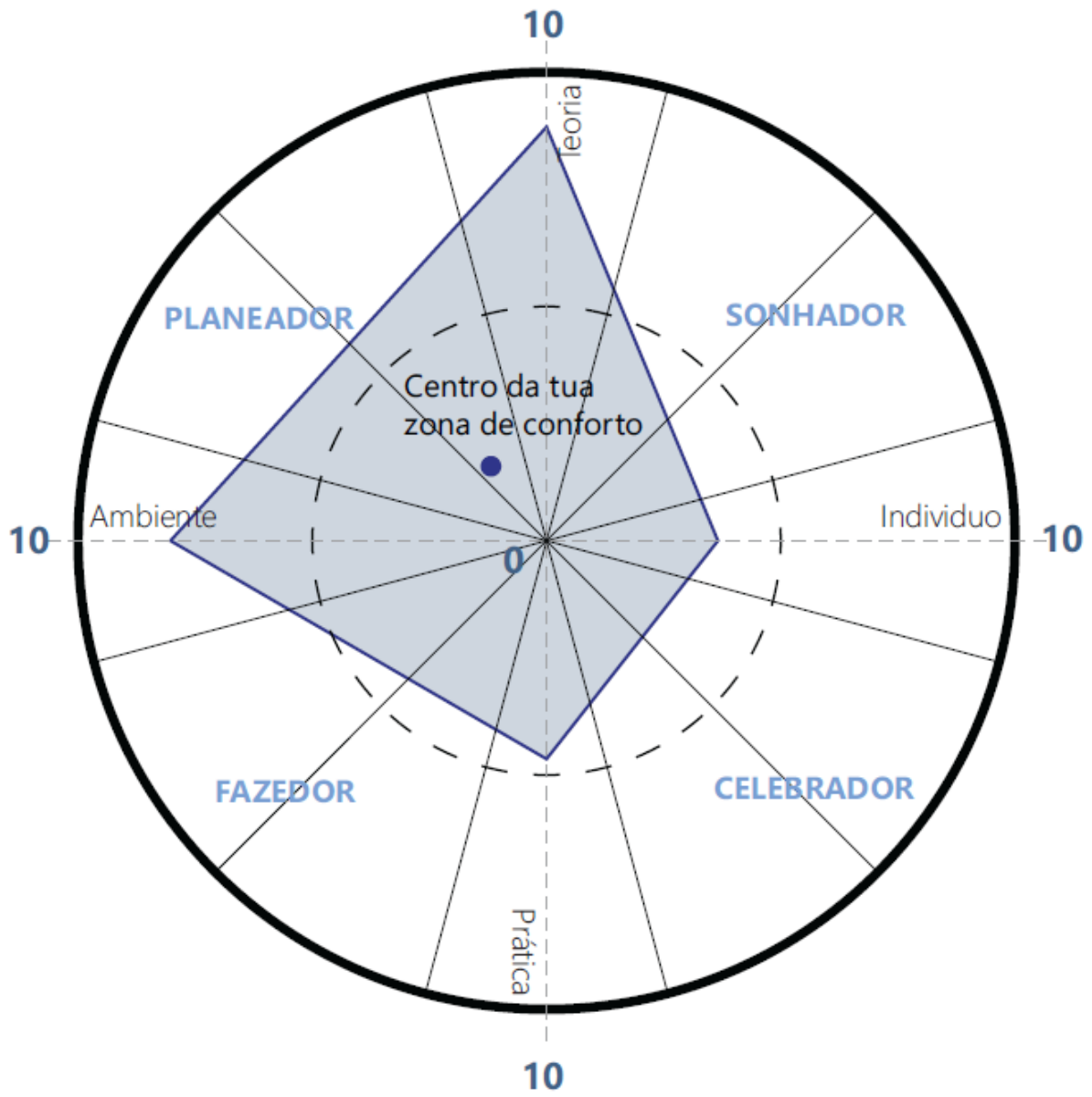


Diagrama Gráfico dos quatro perfis Fonte: E-Book Introdutório ao *Dragon Dreaming*

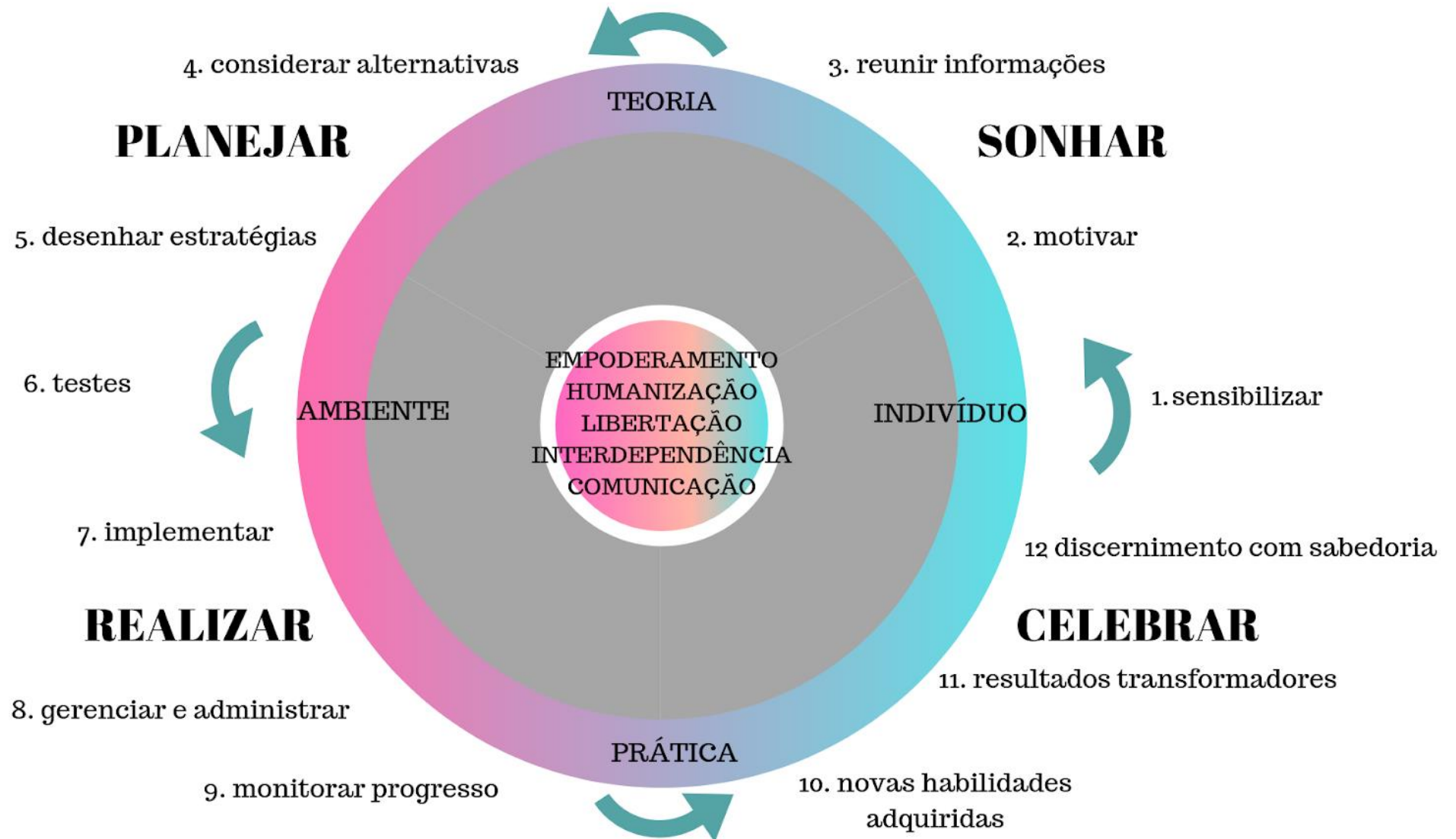


Diagrama 4 Fonte: Releitura de criação da autora, com base na Roda Completa da Metodologia DD - E-Book Introductório à metodologia Dragon Dreaming

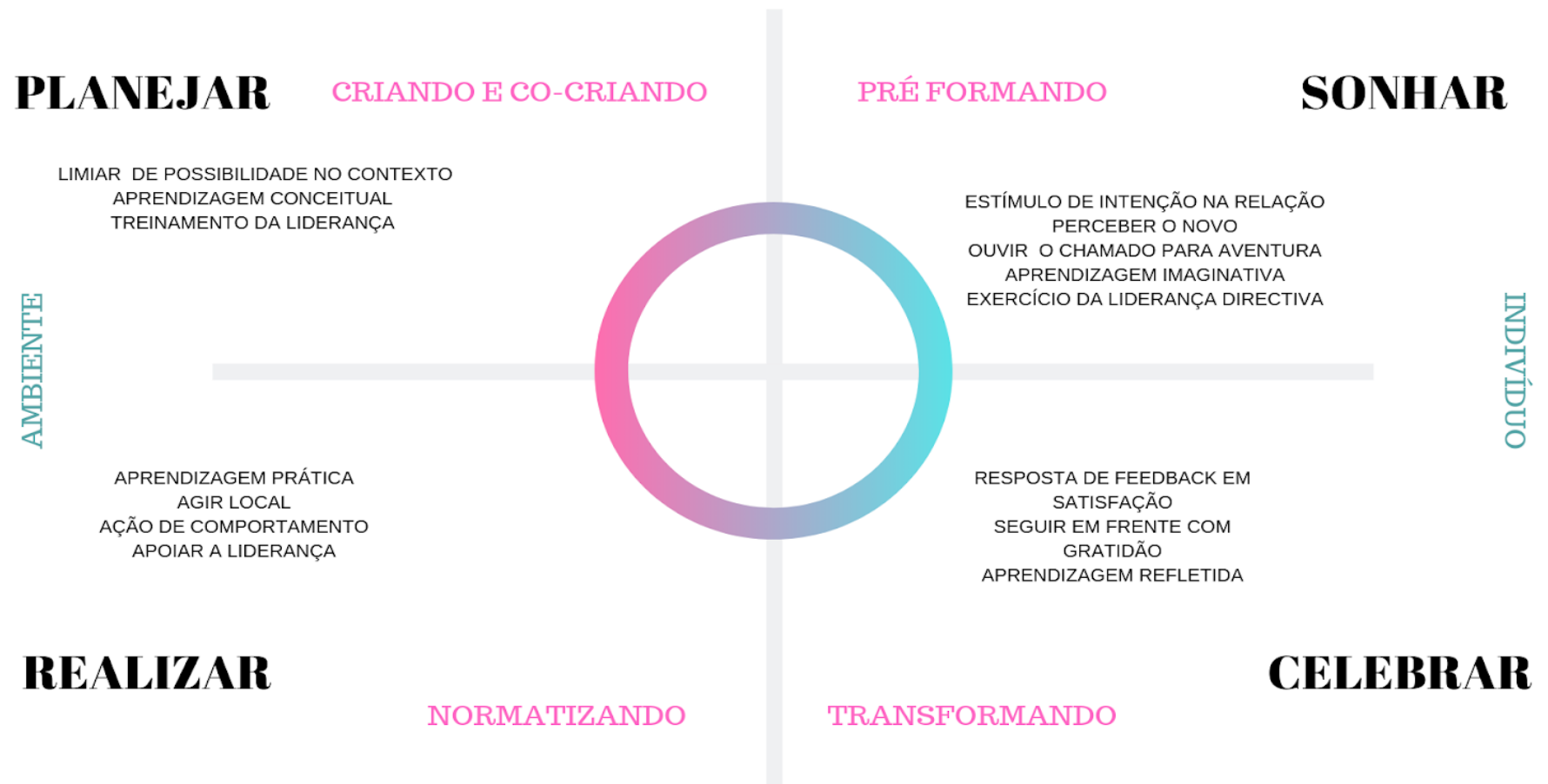


Diagrama 4 Fonte: Releitura de criação da autora, com base na Roda Completa da Metodologia DD - E-Book Introdutório à metodologia *Dragon Dreaming*

Formando a equipa

Sonhar - a equipa de sonho

A formação de equipa no *Dragon Dreaming* é parte fundamental do processo. É uma etapa que acontece antes da estratégia, ainda na etapa do sonhar, onde o primeiro idealizador convida mais pessoas para sonharem juntos, para participar do primeiro estágio de todos que é criar. Tudo começa na co-criação do que pode vir a ser o projeto.

A primeira fase do projeto na metodologia é o Sonhar, e nessa etapa a ferramenta que o DD utiliza é o Círculo dos Sonhos. É fundamental acreditarmos no sonho sem julgamentos pois conforme crescemos vamos perdendo a confiança nos sonhos o que bloqueia esse maravilhoso combustível. No Círculo dos Sonhos o sonho primeiro é enriquecido pela inteligência coletiva da equipa. O sonho do indivíduo torna-se de toda a equipa. Essa equipa pode, no primeiro momento, serem os amigos, familiares, vizinhos etc., e em um segundo momento pode ser um grupo de pessoas com diferentes competências, específicas, ou outros conhecimentos que possam ajudar e agregar novas perspectivas e somar no crescimento do sonho, que queiram estar junto. Nessa forma de começar um projeto fundamenta-se no princípio de que precisamos para boas relações.

Quando inserimos a palavra sonho existe um receio de partilha pelo medo do ridículo. O indivíduo é tolhido quanto ao conceito do que é sonhar ao longo de sua vida. Esse mal entendido impede que os sonhos se tornem realidade, passa a ser um bloqueio. A experiência *Dragon Dreaming* mostra que frequentemente as pessoas que partilham o sonho ficam mais entusiasmadas e envolvidas em terminar um projeto se partilharem o sonho no início. Uma ferramenta importante na dinâmica do Círculo dos Sonhos é o Objecto de Fala, que passa de pessoa em pessoa no momento em que se fala. Os objectos da fala são muito úteis para responder a uma questão ou explorar um tema pois quem tem o objecto de fala tem toda a atenção do grupo.

Como fazer um Círculo dos Sonhos

Depois de o primeiro ter apresentado o seu sonho e explicado sobre que é o projecto, ele/ela expõe o sonho perante a equipa, colocando uma Pergunta Geradora como:

Como é que este projecto devia ser para que depois possas dizer – esta foi a melhor maneira possível de despenderes o meu tempo” Ou “O que é que te permitiria dizer – Sim! Estou muito feliz por ter trabalhado neste projecto!”

E neste momento todos os presentes respondem à vez à questão, podendo usar um objecto da fala. Se alguém não tiver nada a acrescentar dessa vez, pode passar. Se alguém passa, pode mais tarde adicionar uma nova ideia quando for a sua vez novamente. É importante no Círculo dos Sonhos que cada ideia seja gravada. Uma maneira de o fazer, é nomear um “escriba” que tome nota das ideias à medida que são partilhadas. Outra forma é a tarefa ser realizada por quem esteja próximo da pessoa com o objecto da fala e seguir

o processo conforme referido em cima. De qualquer maneira, o “escriba” escreve o nome de quem está a falar e capta a essência do que está a ser dito. Não tentes captar cada palavra, apenas o essencial. Uma vez que isto esteja escrito, verifica com quem falou se reflecte rigorosamente o que eles queriam dizer. Se sentires a energia a descer, alguma coisa está a correr mal. Cuidado com a “Paralisia por demasiada análise”, por exemplo, que a tua Equipa de Sonho fique bloqueada no debate sobre o significado das palavras. Assegura-te que existe um processo fluído no Círculo dos Sonhos – desta forma é uma experiência revigorante. O Círculo dos Sonhos continua até que todos tenham passado a sua vez. É importante declarar que o círculo terminou e – claro – celebrar!

Neste processo é importante perceber que o sonho individual morre para dar lugar ao sonho coletivo, mudando a sua energia e ganhando força quando a equipa sabe que a ideia é do coletivo, é de todos. É um passo importantíssimo mas ao mesmo tempo desafiador pro sonhador, pois requer reconhecer que o indivíduo sozinho não pode tornar o sonho realidade. É um processo contínuo que avança para além do círculo dos sonhos para que o projeto prospere. No círculo não há julgamentos, é um espaço seguro de partilha, sem ideias certas ou erradas, boas ou más. É um exercício de diversidade e acolhimento. É o momento para que as contradições possam existir, lado a lado, e ao aceitar esse momento e essa dinâmica o grupo está em um campo fértil onde podem surgir *insights* sobre o projeto e seus lugares no projeto.

Planear

O primeiro passo no planeamento é definir objetivos, que por sua vez são definidos como circunscritos, alcançáveis e devem ser orientados para a ação. Nessa metodologia os objetivos devem seguir o princípio SMART – devem ser específicos, mensuráveis, aceites e alcançáveis, realistas, pouco dispendiosos, adequados e oportunos. Diferente do planeamento mais convencional, o *Dragon Dreaming* traz consigo uma forma mais lúdica e leve de conduzir a realização de projetos.

É aqui que a equipa define objetivos e missões, atribui missões, tarefas e responsabilidades, tempo e orçamento. O objectivo é uma das coisas mais importantes desta fase, pois é o que conecta a visão do todo. É a ponte que está a ser construída em colectivo. É a frase resposta quando se pergunta sobre o que é o projeto. Em uma metodologia convencional a equipa fixa a missão do projeto antes dos objectivos. Em *Dragon Dreaming* mudamos essa ordem, pois muito frequentemente na ordem e forma convencional o contrário resulta em uma afirmação muito maternal que carrega pouco da realidade sobre o que é o projeto. Na definição dos objectivos a dinâmica utilizada é a de Design Thinking conforme o está no quadro 2.

Toda a realização de projetos na metodologia *Dragon Dreaming* usa jogos e atividades dinâmicas para conduzir a equipa ao longo do processo.

Passo 1: Definir os objectivos!

Tenta sempre manter o processo divertido. Se ficar sério: Celebra!

1. São precisos 30 post-its para este exercício. Divide-os pelo número de pessoas presentes e dá a cada um número equilibrado de post-its.
2. O grupo lê outra vez os sonhos recolhidos. E depois cada um responde à pergunta: "Que coisas em concreto precisam de ser feitas primeiro para que o sonho se torne realidade?"
3. Todos escrevem depois uma ideia em cada um dos post-its. Isto não deve levar mais de 10 minutos a fazer (Lembrete de escrever num post-it com o lado que cola para trás!)
4. Depois, a primeira pessoa coloca os seus post-its no flip-chart.
5. Uma segunda pessoa junta-se e faz o mesmo. Todos os temas semelhantes são postos em colunas perpendiculares, todos os temas diferentes são postos na horizontal. No entanto, só podem existir entre 6 a 8 colunas horizontais em qualquer altura.
6. Se o número de colunas exceder 6-8 na horizontal, isto exige que a pessoa repositone o post-it do seu predecesor. Se isto acontecer, terão de justificar por que razão querem movê-los. Pode haver discussão entre as duas pessoas nesta altura e deve haver consenso no final.
7. Isto não deve demorar muito, nem consumir muita energia: todos devem ter consciência da sua responsabilidade e traçar a linha ténue entre analisar demasiado: paralisia por análise e ceder para pôr um termo à discussão.
8. Uma equipa pega em uma ou duas colunas para identificar as palavras-chave. As palavras-chave são aquelas que unificam o tema e que podem ser referidas repetidamente numa coluna.
9. Um objectivo é, então, escrito, usando as palavras-chave: o critério para o objectivo é que cumpra os critérios acima (circunscrito, atingível, sob futura condição que seja orientado para a acção).
10. Os Participantes põem bolas em dois ou três objectivos: A Pergunta Geradora é "Que objectivo, que se considerado primeiro primeiro, poderia ajudar a concretizar todos os objectivos e 100% dos teus sonhos se tornariam realidade". A regra é que todos tenham três autocolantes em formato de bolinhas mas não possam pôr os três no mesmo objectivo. Atenção: Este não é um teste à importância dos objectivos – todos são importantes num jogo ganha-ganha.

Passo 2: Definir a missão do projecto

Um breve exercício sobre como criar as missões do projecto.

- » Lê outra vez os sonhos e os objectivos do projecto: Praticando Comunicação Carismática e Pinakarri
- » Em silêncio – cada pessoa escreve a sua própria missão; qual é na sua opinião aquela que cumpre os quatro critérios acima
- » Uma destas missões é escrita no centro de uma folha grande do flip-chart
- » Qualquer pessoa pode agora modificar, mudar, eliminar ou rever a primeira afirmação. Mas se uma mudança é feita a pessoa que a faz tem de explicar porque considera que a sua alteração é mais concisa, mais inclusiva, mais memorável e mais inspiracional.
- » Continua a repetir o quarto passo: O que quer que esteja escrito no papel em 20 minutos torna-se a missão do projecto. Ajuda manter a pressão do tempo.

Vais ficar surpreendido com a qualidade e entendimento conseguido da missão produzida. Mas podes ter de te lembrar que o bom é inimigo do óptimo: debater o significado das palavras fará perder a motivação do grupo rapidamente

O Karabirrdt

Montar o tabuleiro de jogo

Em *Dragon Dreaming*, a mais importante ferramenta da fase de planeamento é criar o quadro do projecto: o Karabirrdt. Isto é um diagrama em forma de “teia de aranha” (“Kara” é uma palavra aborígine para aranha e “birrdt” é teia ou rede). Construir um Karabirrdt é muito diferente do planeamento convencional, que não é um processo lúdico mas que sobretudo é sobre marcos, listas “to-do”. O Karabirrdt é como um jogo de tabuleiro para crianças onde existem vários obstáculos a ultrapassar à medida que caminhamos do início ao fim.

Assim, o *Dragon Dreaming* coloca muita ênfase nas linhas entre os pontos ou intersecções (Karlappgur): as trilhas musicais, através das quais a informação, recursos, pessoas, dinheiro e decisões fluem. E lembra-te: o caminho é mais importante do que o destino final, o processo é de alguma forma mais importante do que o resultado. Por exemplo: se muitas linhas vão ter a um ponto, mas nenhuma ou

muito poucas saem de um outro ponto, esta tarefa em particular pode criar dificuldades mais tarde – há muita energia a ir para esse ponto mas pouca a sair. Algo semelhante pode suceder com pontos ou tarefas que têm poucas linhas a ir para eles e muitas a saírem. Mas nós vamos falar mais sobre este assunto mais tarde.

Assim que tenhas terminado o teu karabirrdt deves ter as tarefas devidamente distribuídas de forma que não existam grandes buracos por preencher ou acumulações. Se existirem, isto possivelmente mostra que te esqueceste de algumas tarefas importantes, não as puseste ou não sumariaste todas as tarefas correctamente. Se tiveres dificuldades em colocar certas tarefas, tenta isto (parece mágico mas acontece na realidade): Põe a tarefa em qualquer sitio do Karabirrdt que ainda esteja vazio e assegura-te que se enquadra num dos 12 passos. Na criação do Karabirrdt, por favor lembra-te: todos são responsáveis por todo o grupo. Deixa de fora tarefas se existir uma boa razão para fazê-lo. Lembra-te de “Manter a diversão” e lembra-te de praticar Pinakarri durante o processo de forma a escutares profundamente.

Passo 3: Definir a missão do projecto

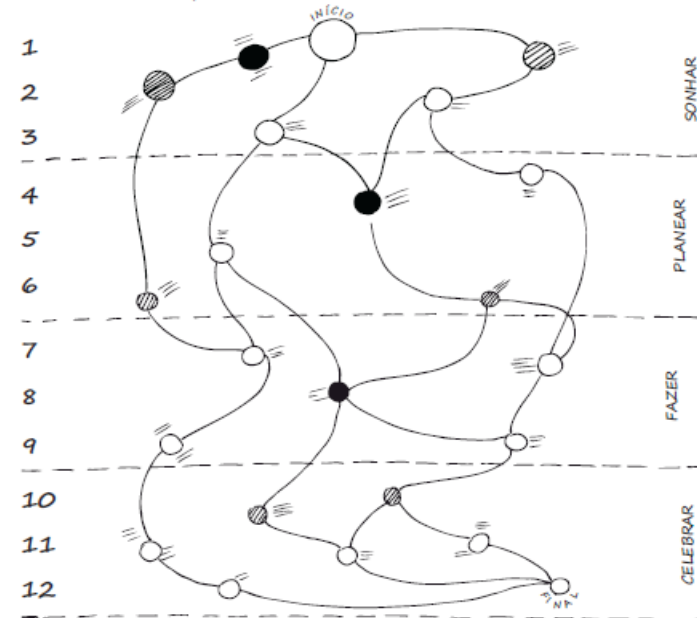
Um breve exercício sobre como criar as missões do projecto.

1. Recolhe todas as tarefas numa sessão de brainstorming. O foco deve estar em recolher ideias de forma rápida e criativa, evitando tentativas de avaliação crítica. Mantém o mínimo de discussão das ideias apresentadas.
2. Lê as tarefas apresentadas para decidir em que quadrante do círculo devem ser inseridas (Sonhar, Planear, Fazer ou Celebrar). Se não existir consenso, atribui-as a ambos os quadrantes.
3. Escreve cada tarefa num post-it, desenha um pequeno círculo no topo do post-it e descreve a tarefa debaixo desse círculo.
4. Numa folha de papel vertical, escreve cada um dos quadrantes e os seus doze passos e desenha três colunas para posteriormente colocares as tarefas – do lado esquerdo colocaras as tarefas relacionadas com a equipa, do lado direito as tarefas relacionadas com a comunidade e no centro as tarefas ambivalentes.
5. A equipa irá colocar os post-its na posição correcta do Karabirrdt. Qual a fase e de que lado?
6. Certifica-te que colocas a informação mais objectiva e importante possível evitando especificar pequenas tarefas que dessa possam advir. Não deve haver mais do que 48 tarefas e não menos de 24, 36 é um bom numero de tarefas.
7. Junta todas as tarefas interdependentes. Todos os membros da equipa devem-se reunir em frente do Karabirrdt para conectar de forma intuitiva os círculos com linhas rectas.
8. Observa o Karabirrdt: Existem tantas linhas para cada círculo como para fora dele? Se não, faltam conexões ou tarefas?
9. Certifica-te que todas as tarefas estão conectadas tanto para o inicio como para o fim do projecto. Numera as tarefas sequencialmente do inicio até ao fim da página.
10. Identifica as tarefas que tenham um elevado numero de linhas de ligação – Estes poderão ser os marcos do projecto –Assinala-os.

Destaca as tarefas que já tiveram inicio ou que já estão completas. Ficarás surpreendido quando descobrires que cerca de ¼ a 1/3 do projecto já se iniciou.

Poderás transformar o Karabirrdt numa peça de arte, em papel, em madeira ou numa escultura com outro material, para que possas desfrutar a imensa alegria de observá-lo e alimentar a sua inspiração ao longo de todo o processo.

Dica: Maximiza o processo criativo.



Fazer

Até o planejar o *Dragon Dreaming* é mais teórico que prático, aqui é o momento de executar, integrar teoria onde praticam melhorar o trabalho em equipa, criar táticas para as estratégias coma finalidade de alcançar os objectivos. É no fazer que se trabalha a criatividade. Nessa etapa é hora de gerir bem o stress e expandir os limites do potencial individual e coletivo. É a fase em que normalmente se adapta o planeamento e ajusta-o aproximando-o da realidade. Como ter certeza que a equipa está no caminho certo? O DD tem uma dinâmica, onde através de 12 perguntas se descobre se a equipa está em sinergia e caminha para o mesmo lugar. Chamamos a isto as 12 questões de Supervisão. É uma forma de monitorar o progresso do projeto, de verificar se todos estão a atingir seus objetivos e a executar suas tarefas e atividades de maneira eficaz. Para que a equipa e o gestor não caíam no jogo do ganhador-perdedor, é importante manter esta etapa de supervisão também no campo do coletivo. Todos tem um supervisor e assim supervisionam outro alguém da equipa, mantendo a equidade dentro da mesma e o princípio ganha-ganha. As 12 perguntas estão apresentadas no anexo 5.

O processo de supervisão e monitoramento da realização do projeto em *Dragon Dreaming* é democrático e é recomendado que se execute semanalmente, em um local e horário previamente acordados pela equipa sendo realizado com o tabuleiro Karabirrdt. No final das perguntas é importante igualmente celebrar as respostas. A equipe não deve se esquecer de celebrar os aprendizados e os imprevistos para então seguir em frente de forma leve, integrada e feliz com o processo.

É também nessa fase onde se mede o comprometimento da equipa com o projeto, perguntando a cada um se arcariam com os custos do projeto caso este falhe e o projeto resulte em prejuízo. É importante aqui termos pelo menos quatro pessoas verdadeiramente comprometidas, dispostas a partilharem também o risco, de preferência uma de cada perfil (sonhador, celebrador, fazedor e planeador).

12 Questões de Supervisão

Como ter certeza que o projecto está no caminho certo

Para verificar se o projecto está no caminho certo – concretizando os objetivos, atingindo as metas planeadas e fazendo os nossos sonhos coletivos tornarem-se realidade – vamos precisar de uma ferramenta para monitorizar o progresso. A ferramenta de supervisão aqui descrita é um processo democrático, que ocorre – para grandes projectos – numa base semanal. O supervisor e o supervisionado acordam um local e momento que sejam mutuamente satisfatórios, onde a pessoa que toma o papel do supervisor faz 12 questões, revendo as tarefas no Karabirrdt:

1. O que esperavas alcançar desde o último encontro (na semana passada, no mês passado ...)? Conseguieste terminar as atividades? (se sim, ambos comemoram o sucesso e fazem no Karabirrdt um círculo a cor nas atividades concluídas) Se não, deve(m) essa(s) tarefa(s) ainda ser feita(s)?
2. Que trabalho extra esperas ter con-

cluído até ao próximo encontro? Será que essas atividades ainda contribuem para promover o sonho coletivo (se necessário rever e considerar alternativas)?

3. Quem deve ser envolvido? Quem são as partes interessadas envolvidas nessas atividades?

4. Como vais envolver quem precisa ser envolvido?

5. Quais recursos espirituais, mentais, físicos, emocionais ou financeiros necessários para completares a(s) tarefa(s)?

6. Qual a melhor maneira de obter esses recursos? Como devem ser feitas as atividades? Quais são os melhores processos para essa parte do projecto?

7. Quando é que essa parte(s) do trabalho deve(m) ser concluída(s)? Quando deve começar?

8. Como podes sabotar, distrair-te ou impedir-te de realizar as tarefas que definiste?

9. Qual a melhor forma de resistires às tentações? Qual o apoio que precisas? Onde devem ser entregues o(s) resultados das atividades planeadas? Onde são melhor realizada(s) a(s) atividade(s)? Quando se trata de dar seguimento, as três perguntas seguintes devem ser feitas:

10. Será que as respostas para as perguntas acima permitiram tirares as conclusões que esperavas? Celebras-te? Como?

11. As tarefas que realizaste estão a ter sucesso em termos de impacto sobre o meio ambiente, na construção da comunidade, e os efeitos desejado nas pessoas envolvidas, todas as partes interessadas e os participantes? Como foi comunicado e celebrado?

12. Finaliza cada encontro / revisão com: Quando e onde podemos nos encontrar novamente? Como te sentes agora? Existe alguma coisa que queiras acrescentar?

Celebrar

Celebrar é uma das etapas que mais diferencia o *Dragon Dreaming* de outras metodologias. Celebrar não é apenas festejar e ir a um bar, celebrar é também agradecer, é um momento de profunda reflexão, o espaço onde a equipa pode e deve ser genuína e pensar como o projeto em que estamos envolvidos pode dar sentido a nossas vidas. É a hora de olhar para os colegas com consideração e empatia, a forma de retribuição e reconhecimento do grupo e também honrar o caminho percorrido até ali. Uma forma de recarregar as energias. É um momento fundamental para recomeçar, essencial para construção da comunidade e da unidade da equipa no lugar de grupo. A comunidade faz o lugar seguro, de confiança para partilha e pra ajuda, um lugar onde todos podem mostrar suas emoções e serem verdadeiramente quem são. As emoções são o combustível para seguir nas relações, e a metodologia *Dragon Dreaming* abraça e integra essa parte do ser humano no processo de realização de projetos ao celebrar.

É aqui que criamos um ambiente estimulante para criatividade e inovação dentro dos projetos, é ao celebrar que nos perguntamos como podemos encorajar uns aos outros ao longo do caminho, e como podemos passar juntos pelos momentos de desafio?

Por que é ao celebrar que olhamos para os erros como grandes aprendizados e celebramos o aprendizado. É nessa fase que se estrutura o domínio da aprendizagem e aquisição de novas competências de cada um do grupo e só assim é possível crescer enquanto grupo e indivíduo. O *Dragon Dreaming* dá essa oportunidade para equipa, todo projeto de *Dragon Dreaming* é uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

O *Dragon Dreaming* mapeia a construção da equipa também pelo prisma dos seus sentimentos, através de quatro fases 1. Primeira reunião, onde se dá a euforia e entusiasmo com o projeto pois tudo é novo; 2. Os defeitos e sombras de cada um enquanto indivíduo aparecem e há divergências nos pontos de vista. A equipa ainda está orientada para o jogo ganha-perde; 3. Se o grupo consegue passar pela segunda fase e abraçar as sombras um momento de quietude e silêncio pode emergir, e aqui se reconhecem uns nos outros as sombras e luzes podendo a equipa seguir junta; 4. E última fase é a de observação e entrega para o espírito de comunidade, aqui surge o autêntico coletivo.

O *Dragon Dreaming* é uma metodologia dinâmica e aberta, onde é possível inserirmos outras ferramentas para ajudar o processo colaborativo do grupo, e isso torna a metodologia única sempre diferente de tudo e adaptável a qualquer perfil de projeto, de qualquer área de mercado, inclusive à indústria criativa e cultural.

Pedagogia da cooperação

Pedagogia é uma metodologia que pode ser aplicada em paralelo com outras, inclusive com o *Dragon Dreaming*. A pedagogia da cooperação é baseada em jogos com objectivo de mudar o *mindset*¹⁰ do indivíduo para a lógica e estrutura de pensamento cooperativo e colaborativo. Na pedagogia da cooperação cada indivíduo do grupo é visto como um mestre-aprendiz e convive com a descoberta de si mesmo e de sua comunidade (comum –unidade) o que sugere um novo conceito de desenvolvimento humano, que através do fortalecimento do indivíduo pretende promover o bem comum. A pedagogia da cooperação é viva e acontece em diferentes momentos e muitos movimentos. Trata-se de uma jornada para orientar a caminhada em direcção à realização exterior e interior do indivíduo e do grupo.

A pedagogia organiza-se através de quatro momentos. São eles: Princípios, Práticas, Processos e Procedimentos. A partir desse entendimento a pedagogia da cooperação se organiza com um conjunto de conhecimentos colaborativos que se dividem em dois tipos de referencial, o teórico e o prático. O primeiro refere-se aos princípios e procedimentos e o segundo refere-se aos jogos e as seis práticas da pedagogia.

A pedagogia da cooperação sugere uma nova maneira de jogar o jogo da vida, onde o princípio da coexistência é muito forte, apoiado na premissa de que cada um de nós está conectado com pessoas, situações, lugares e acontecimentos e que nesse contexto devemos compreender que estamos todos num mesmo jogo-vida. Coexistir é uma condição fundamental para o avanço do desenvolvimento humano. Esta constatação ajuda-nos a entender o quão necessário é o resgate da cooperação nas questões vividas cotidianamente.

Entretanto nem sempre o ser humano está aberto para perceber as relações de interdependência que existem nesse cotidiano e importância nas relações e em coexistir de maneira sustentável. Para tal é importantíssimo adquirir a visão do todo e liberar-se da visão fragmentada vinda do sistema, “limpar a lente” e ver situações com uma visão de comunidade ao invés de separatismo (Weil,1987). Além dessa fragmentação, na educação, de olhares e mentes, pode-se reconhecer outros obstáculos à interdependência real, pois “quanto maior é a extensão do sistema social, os efeitos, benéficos ou perversos das ações e omissões levam mais tempo para retornar à sua origem e tocar os agentes” (Mariotti, 2000). Especialmente nos grandes centros urbanos, a sensação de

¹⁰ Mindset: Estrangeirismo para orientação de pensamento, ou estado mental; normalmente estabelecido ou adquirido culturalmente por um modelo de pensamento/crença de um mesmo grupo de pessoas

distanciamento é tão acentuada que, por vezes, isso leva as pessoas a considerarem os acontecimentos como cenas de um filme que se assiste, mas onde jamais se protagoniza. Nesse sentido, pode-se desenvolver iniciativas para a reaproximação de pessoas e grupos, que ajudem a perceber cada ato e cada fato como fenômenos pertencentes à realidade da qual se faz parte, bem como criar pontos de ressonância na sociedade.

Outro princípio importantíssimo é o da convivência. Aqui tratamos a convivência destacando a capacidade de inclusão, pois na pedagogia da cooperação todos participam ou se sentem participantes, é preciso incentivar a aceitação ao diferente. A inclusão que propomos é a inclusão no sentido mais amplo possível, não só de pessoas com deficiências ou outras limitações mas a inclusão também das ideias, atitudes, comportamentos, valores e sentimentos. A pedagogia da cooperação pretende facilitar a convivência entre os diferentes e propor novas formas de lidar com as diferenças criando um ambiente inclusivo.

O princípio da cooperação trata do aprender a fazer, é um constante exercício de coresponsabilidade para o aprimoramento das relações humanas, nos mais diversos contextos e dimensões, uma necessidade, um estilo de vida que se apresenta cada vez mais necessário. Contrariando o mito da competição como forma de se garantir a sobrevivência e a evolução humana, existe um amplo conjunto de evidências que indicam que os povos pré-históricos “viviam juntos, colhendo frutas e caçando, caracterizavam-se pelo mínimo de destrutividade e o máximo de cooperação e partilha dos seus bens” (Orlick, 1989, p. 17). Alinhado com essa compreensão, Erich Fromm (1973) analisou 30 culturas primitivas e classificou-as com base na agressividade competitiva e no pacifismo cooperativo, se então algumas sociedades humanas são pacíficas e cooperativas, enquanto outras são agressivas e competitivas, podemos assumir que se existe uma natureza humana a ser afirmada, é uma natureza de possibilidades isto é, cada um pode escolher o que quer ser como pessoa e como sociedade. A antropóloga Margaret Mead (1961), depois de ter analisado diferentes sociedades, concluiu que os vários graus de competição e de cooperação existentes são determinados pelas respectivas estruturas sociais, se considerarmos essa estrutura como resultado das ações e das relações dos membros de um grupo social, compreende-se a cooperação e a competição como desdobramentos das escolhas, decisões e atitudes praticadas na interação com outros indivíduos em um pequeno grupo, em uma comunidade, em uma sociedade, em um país ou no ambiente das relações internacionais.

Terry Orlick, professor da Universidade de Ottawa (Canadá), um dos precursores mundiais na área de jogos cooperativos, oferece uma visão ampliada sobre a dinâmica entre competição e

cooperação, considerando essa relação como um espectro de atitudes humanas que podem variar de acordo com a motivação presente em cada situação. Essa visão é apresentada no Quadro 9, que se segue:

Quadro sequencial de competição e cooperação

Comportamento	Orientação	Motivação principal
Rivalidade competitiva	Anti-humanista	Dominar os outros. Impedir que os outros alcancem seus objetivos. Satisfação em humilhar os outros e assegurar que não atinjam seus objetivos.
Disputa competitiva	Dirigida a um objetivo (contra os outros)	A competição com os outros é um meio de se atingir um objetivo mutuamente desejável, como ser o mais veloz ou o melhor. O objetivo é de importância primordial, e o bem-estar dos outros competidores é secundário. A competição é, às vezes, orientada para a desvalorização dos outros.
Individualismo	Em direção ao ego	Perseguir um objetivo individual. Ter êxito. Dar o melhor de si. O foco está em realizações e desenvolvimentos pessoais ou no aperfeiçoamento pessoal, sem referência competitiva ou cooperativa aos outros.
Competição cooperativa	Em direção ao objetivo (levando em conta os outros)	Meio para se atingir um objetivo pessoal que não seja mutuamente exclusivo, nem uma tentativa de desvalorizar ou destruir os outros. O bem-estar dos competidores é sempre mais importante do que o objetivo extrínseco pelo qual se compete.
Cooperação não competitiva	Em direção ao objetivo (levando em conta os outros)	Alcançar um objetivo que necessita de trabalho conjunto e partilha. A cooperação com os outros é um meio para se alcançar um objetivo mutuamente desejado, e que também é compartilhado.
Auxílio cooperativo	Humanista-altruísta	Ajudar os outros a atingir seus objetivos. A cooperação e a ajuda são fins em si mesmos, não meios para se atingir um fim. Satisfação em ajudar as outras pessoas a alcançar seus objetivos.

Quadro 7 Quadro Sequencial de Competição e Cooperação, Orlick, 1989; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE - Brasil

Há muito tempo, a humanidade vem desenvolvendo estratégias de colaboração a favor da sua própria evolução e a do meio em que vive. É como se houvesse um “instinto de cooperação” (Winston, 2006). A pedagogia da cooperação vem desenvolvendo processos de cooperação e esses vêm sendo sistematizados com uma nova linguagem e diversos outros recursos, que são ferramentas e metodologias como *word café* (Café Diálogo), *open space* (tecnologia do Espaço Aberto), *change lab* (Laboratório da Mudança), investigação apreciativa, comunicação não violenta, jogos cooperativos, danças circulares e aprendizagem cooperativa. A pedagogia cooperativa utiliza os jogos cooperativos como dinâmica e o conceito de desporto integral como processos para fortalecer a integração, a cooperação e a autonomia e prática dos valores humanos. Os jogos cooperativos surgiram da necessidade e preocupação com o excessivo valor que a sociedade contemporânea atribui à competição, que não deve ser desconsiderada e é importante destacar que os jogos sociais e o desporto são fenômenos sociais muito mais amplos que a competição e a cooperação como dinâmicas sociais sendo que estes não são sinônimos respectivamente, vale ressaltar.

Os jogos cooperativos são jogos que apresentam uma estrutura alternativa, nos quais os participantes jogam uns com os outros, não contra os outros. Assim, joga-se para superar desafios, não para derrotar os outros; joga-se para se gostar do jogo e pelo prazer de jogar. São jogos nos quais o esforço cooperativo é necessário para se atingir um objectivo comum, não para fins exclusivos. Esses jogos são estruturados com o intuito de se reduzir a pressão da competição e a necessidade de comportamentos destrutivos, bem como promover a interação e a participação de todos, deixando aflorar a espontaneidade e a alegria de jogar. Os jogos cooperativos são jogos de partilha, de união, e são jogos que desconsideram e até eliminam o medo do fracasso ao reforçarem a confiança em si mesmo e nos outros: “ todos podem ganhar, e ninguém precisa perder” (visão de mundo ganha-ganha). A seguir no quadro 2, as principais características dos jogos cooperativos e jogos competitivos (Brotto, 1997, p 65).

Características dos jogos cooperativos e dos jogos competitivos

Jogos cooperativos	Jogos competitivos
Visão de que “tem para todos”.	Visão de que “só tem para um”.
Objetivos comuns.	Objetivos exclusivos.
Ganhar juntos.	Ganhar sozinho.
Jogar <i>com</i> .	Jogar <i>contra</i> .
Confiança mútua.	Desconfiança / suspeita
Todos fazem parte.	Todos ficam à parte.
Descontração / atenção.	Preocupação / tensão.
Solidariedade.	Rivalidade.
Diversão para todos.	Diversão à custa de alguns.
A vitória é compartilhada.	A vitória é uma ilusão.
Vontade de continuar jogando.	Pressa para acabar com o jogo.

Quadro 8 Fonte: Brotto,1997, p 65; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE - Brasil

Terry Orlick (1989) propõe algumas categorias de jogos cooperativos com o propósito de aplicá-los em diferentes contextos (no quadro a seguir). Embora sejam apresentadas em separado, essas categorias se relacionam de maneira interdependente, permitindo que, em uma única actividade ou situação, mais do que uma delas esteja presente. Ao ensinar e vivenciar os jogos cooperativos, descobrem-se inúmeras possibilidades de criar processos facilitadores de participação e de inclusão. Por meio da modificação gradativa das regras e das estruturas básicas dos jogos utilizados até então, pode-se promover um clima de aceitação mútua entre os participantes.

Categorias de jogos cooperativos

Categoria	Características
Jogos cooperativos sem perdedores	Todos jogam juntos para superar um desafio comum e, principalmente, pelo prazer de continuar a jogar juntos.
Jogos de resultado coletivo	São atividades que permitem a existência de duas ou mais equipes. Neles, há um forte traço de cooperação dentro de cada equipe e entre as equipes. A motivação principal está em realizar metas comuns, que necessitam do esforço coletivo para serem alcançadas.
Jogos de inversão	Enfatizam a noção de interdependência, por meio da aproximação e da troca de jogadores que começam em times diferentes. Conforme os jogos se desenvolvem, os jogadores mudam de lado, literalmente, colocando-se uns no lugar dos outros. Desse modo, eles podem perceber com clareza que essencialmente todos são membros de um mesmo time.
Jogos semicooperativos	São indicados para iniciar a aplicação dos jogos cooperativos em grupos de adolescentes, especialmente em um contexto de aprendizagem esportiva. Sua estrutura fortalece a cooperação entre os membros do mesmo time e oferece aos participantes a oportunidade de jogar em diferentes posições.

Quadro 9 Fonte: Brotto, 1997; Quadro das Categorias dos Jogos Cooperativos; Tirado de Pedagogia da Cooperação: Caderno de Referências do Esporte da VALE - Brasil

A pedagogia da cooperação pode ajudar os praticantes a aprenderem a dialogar, a superar os conflitos, a decidir em consenso e a praticar as mudanças desejadas para produzir benefícios individuais e coletivos. Exercitando a reflexão criativa, a comunicação sincera e a tomada de decisões compartilhada para aprimorar o jogo, os participantes, bem como os educadores, poderão descobrir que têm plenas condições de intervir positivamente na construção, na transformação e na emancipação de si mesmos e da comunidade onde vivem. O propósito essencial dos jogos cooperativos é colaborar para a construção de um mundo melhor para todos sem exceção, um mundo no qual “se o importante é competir, o fundamental é cooperar” (Brotto, 1997). Jogando dentro desse estilo ou princípio cooperativo, pode-se desfazer a ilusão de separação e de isolamento

uns dos outros, e perceber o quanto é bom e importante ser verdadeiramente quem se *é* para, em cooperação com os demais, poder jogar e vencer juntos.

Essa metodologia não teve um piloto de exemplo para demonstrar como poderia funcionar, e ainda não há em Lisboa quem facilite e aplique a pedagogia da cooperação em escala relevante.

Design Thinking e a metodologia Hold Up do Make Sense

Make Sense é uma organização sem fins lucrativos, que alcançou escala global. Sediada na França e tem o objetivo de mudar o mundo através de novos negócios e novos projetos de empreendedorismo social.

Fundada em 2011, por Christian Vanizette and Leila Hoballah, MakeSense trabalha para resolver os desafios do universo social e ambiental pelo mundo. A organização alcançou escala e cresceu em torno deste objetivo através de voluntários por todo o mundo, seguindo a filosofia de co-criação e nutrindo parcerias com Governos, Empresas, e uma rede de *stakeholders* locais para solucionar desafios sociais e ajudar projetos inovadores na área social, com as metodologias *open-source*.

A partir de então começaram um trabalho em rede para conectar pessoas com os mesmos interesses ao redor do mundo, mobilizando essa rede a solucionar desafios de empreendedores sociais ao redor do globo, de modo a causar impacto junto das comunidades locais.

Hoje são 35.000 voluntários mobilizados, para ajudar cerca de 2.500 empreendedores sociais, em 100 cidades do mundo, contribuindo assim para atingir Metas Globais.

MakeSense elabora ferramentas e metodologias *open-source* para que qualquer indivíduo interessado possa resolver desafios de causas com o qual se importam, tanto online como na vida real, desde cidadãos, empresas e governos e desse modo escalonar as suas causas. Causas que vão desde o acesso à educação até economia circular, passando pelo desperdício, ou empoderamento feminino.

Comunidade

O Make sense através de voluntariado conseguiu aos poucos estar presente em diversos países, e cada cidade que tem interesse e causas, pode formar um Hot Spot Makesense e sensibilizar sua

comunidade local. Crescendo em alguns países tornou possível construir em alguns desses lugares programas para incubar e auxiliar projetos sociais.

A comunidade forma um hub gigante, formado por pessoas apaixonadas por iniciativas sociais, cheias de vontade de mudar o mundo para melhor. A comunidade tem como objetivos norteadores as metas globais estabelecidas pelas Nações Unidas, que constituem também um guia de valores a serem seguidos. A comunidade Make Sense conta com mais de 130 cidades, já sensibilizou mais de 30.000 cidadão para suporte e apoio de causas e já mobilizou mais de 50 organizações internacionais. A organização conta com uma equipa de desenvolvedores de comunidade tendo vindo a mapear todos os hot spots/ chapters ao redor do mundo.

A aplicação web do MakeSense permite aos *sensemakers*, através da meritocracia, envolverem-se mais e desenvolverem projetos e desafios dentro da comunidade, graças à capacidade de *tracking* cuidadoso desses desafios e suas resoluções.

Governança

Em 2017, o Make Sense conta com mais de 60 pessoas baseadas em sete escritórios sede. O conselho de administração é composto por 17 pessoas de todo o mundo e é liderado pela comunidade e para a comunidade Make Sense.

Os valores da organização são:

- Seja bondoso, sempre
- Aproveite a jornada
- Aprenda, compartilhe e aprenda novamente
- Permaneça aberto e curioso
- Transforme obstáculos em oportunidade, cause impacto
- Seja tão responsável quanto és livre

A governança é inspirada no trabalho de Frederico Loulex, e procura se reinventar constantemente.

Funciona da seguinte maneira:

Todo indivíduo interessado pode fazer parte da comunidade MakeSense, e pode ser parte das seguintes formas:

- como cidadão envolvido
- como um membro da equipa *full-time*
- como empreendedor social

- como organização parceira

Como cidadão envolvido:

Basta localizar o *hotspot* do makesense na sua cidade, e se não existe ainda, ser a pessoa a criar e a desenvolver um *Chapter* no seu local.

Como um membro *full time*:

O Makesense mantém uma página com as oportunidades de trabalho disponíveis, onde quaisquer pessoas que sejam compatíveis com as vagas se podem candidatar.

Como um empreendedor:

Para trazer seu projeto e sua causa para a comunidade do makesense, existem várias formas nas quais o make sense pode ajudar. Os empreendedores sociais estão no coração da comunidade Makesense. A comunidade pode ajudar com um programa de aceleração do seu projeto, ajudando a resolver um desafio ou obstáculo ou simplesmente divulgando para as comunidades.

Como Parceiro:

Como parceiro, pode se juntar a qualquer comunidade ou sede para empoderar causas e projetos sociais locais de diversas formas.

Hold up

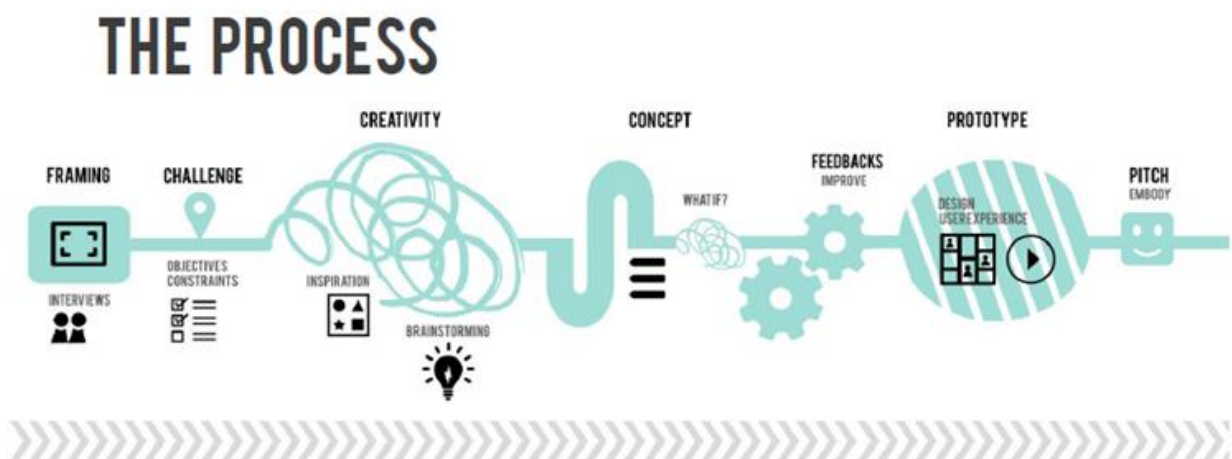


Ilustração 3 Processo de Hold Up. Fonte: Manual Hold Up Make Sense

O Hold Up é um workshop de criatividade de no mínimo duas horas, que conta com pessoas, tecnologia e design thinking com o objetivo de resolver desafios de empreendedores sociais. Trata-se de uma metodologia única criada para o Makesense.

Para funcionar necessita de uma média de 15 pessoas, pessoas essas que não precisam de ter conhecimentos específicos sobre o desafio a ser resolvido. É ainda necessário uma dupla de mediadores para guiar o workshop.

Como realizar um Hold Up

1. Selecionar um desafio na comunidade *hotspot* da sua cidade, ou no site do Makesense
2. Contactar o empreendedor que tem esse desafio por resolver e entrevistá-lo: o mais importante nessa etapa é entender o desafio e ajudar o empreendedor a entender seu próprio desafio também (nem sempre é claro)
3. Criar o evento do Hold Up no facebook e no Meet Up - plataformas utilizadas para conectar *gangsters*¹¹ e *sensemakers*.
4. Adicionar o evento e o desafio que será resolvido na agenda global no site do Makesense e suas redes.
5. Encontrar um local para o workshop ter lugar, onde caibam no mínimo 15 pessoas.
6. Preparar 10 perguntas sobre o projeto e o desafio com a participação do empreendedor ou apenas entre os *gangsters* da comunidade que estão a organizar o Hold Up.
7. Providenciar material: *flip chart*, papéis A3, canetas coloridas, muitos post-its e comida para dar conforto.
8. Deixar à vista de todos o desafio, os objetivos e os obstáculos (*Challenge + Objectives + Constraints*) e fazer acontecer.
9. Depois do Hold Up realizado, os organizadores devem mandar mensagens de agradecimento a todos os envolvidos e compartilhar os registros feitos durante o processo.
10. Depois ainda, alguns *sense makers* e *gangsters* pode se reunir com o empreendedor para implementar as ideias escolhidas ao fim do hold up.
11. Follow up

Cronometrar o tempo é muito importante:

- Instalação (preparação da sala)

¹¹ Nome que se dá aos voluntários mais assíduos e comprometidos.

- Introdução (40mn)
- Inspiração (10mn)
- *Brainstorming* (40mn)
- Convergência (40mn)
- Partilha de soluções (20mn)
- Agradecimento (5mn)

Metodologia Hold Up

1. Antes de tudo monta-se a sala, e recebem-se as pessoas.
2. Introdução: Numa grande mesa, todos se apresentam e o facilitador apresenta a proposta da atividade, e também o que é o Make Sense e como cada um pode se envolver mais.
3. O empreendedor explica o projeto e o seu desafio;
4. O facilitador explica as regras do hold up.
5. São apresentados os objetivos de resolução do desafio e os obstáculos de resolução do desafio: no processo de formulação de ideias deve se ter em conta ambos; são chamados de *Constraints and Objectives*.
6. Abre se para perguntas e respostas; e uma vez que todos saibam bem do que se trata e não restam mais dúvidas a atividade começa.
7. Aplica se uma atividade “quebra-gelo”.
8. Inspiração: Nessa fase o facilitador faz perguntas sobre outros projectos que possam ter conexões com o projeto em questão ou com o desafio, assim os participantes podem pensar em referências, buscando inspiração.
9. Os facilitadores junto do empreendedor elaboraram anteriormente 10 perguntas acerca do projecto e do desafio para as pessoas responderem no brainstorming.
10. Brainstorming: cada participante responde às 10 perguntas em voz alta, e escreve no post it ao mesmo tempo e cola na mesa, as ideias/respostas devem ser as mais diversas e criativas possíveis! » sem julgamento« um post it = uma ideia.
11. Convergência: os participantes dividem-se em grupos para elaborarem propostas solucionadoras do desafio tendo as ideias do exercício anterior como ponto de partida.
12. Partilha de soluções: os grupos apresentam suas ideias ao empreendedor.

13. Agradecimento, networking e encerramento.

Impacto do Hold up:

1. Para empreendedores:

- Ajuda a clarear os objetivos do projeto e o senso de prioridade
- Apresenta novas perspectivas e ideias acerca das possibilidades do projeto
- Fornece ao projecto visibilidade e capacidade de mobilização
- Possibilidade de conectar com novos parceiros

2. Para participantes:

- Possibilita a cada um conhecer um novo projeto
- Conectar-se com pessoas com interesses similares
- Descobrir e aprender uma nova metodologia de resolução de desafios

O Hold Up é uma das metodologia de maior sucesso do makesense; já ajudou milhares de empreendedores e seus projetos sociais; o processo de *design thinking* foi aplicado e adaptado para um formato onde qualquer pessoa sem conhecimentos específicos de design pudesse fazer uso da ferramenta em prol de uma causa social de impacto. Uma das maiores inovações do Makesense enquanto organização sem fins lucrativos apoia-se na metodologia desenvolvida dos Hold Ups.

Experimentações da pesquisa¹² e resultados

Das experimentações realizadas com as metodologias sugeridas, obteve-se retorno de 5 participantes do *Dragon Dreaming*, 4 participantes de Hold Up e 6 profissionais criativos que já tiveram contacto com metodologias colaborativas em Lisboa, totalizando 15 entrevistados. Foi possível obter dados qualitativos confiáveis de duas das metodologias sugeridas, no entanto sobre a Pedagogia da cooperação não foi possível coletar dados dos participantes da oficina realizada. As perguntas realizadas aos criativos com experiências em Lisboa foram:

- 1. O que acha da utilização de design thinking para resolução de desafios em um processo criativo?**
- 2. O que acha da gestão convencional de projetos em projetos de perfil de criação?**
- 3. Sente que existe uma falta de conexão e relação entre profissionais criativos? Sim ou não? Por que?**

¹² Vivenciadas pela autora nos anos de 2018 e 2019 em diferentes ocasiões. As metodologias não foram testadas de maneira a comprovar suas eficácias no ecossistema proposto no referencial teórico.

4. **Há muita competição no área profissional (indústria criativa)? Acha que o comportamento competitivo pode ajudar ou prejudicar o desempenho de equipas de criação?**
5. **Acha que uma metodologia de gestão de projetos com uma abordagem colaborativa e mais integrada poderia ser mais eficiente em projetos criativos?**
6. **Já utilizou alguma metodologia colaborativa? (*Dragon Dreaming* ou pedagogia da cooperação ou *design thinking*?) qual delas usaria?**

Nas respostas à estas perguntas foi possível, através de uma amostragem variada de profissionais criativos, perceber diferentes e valiosas perspectivas com relação ao comportamento das equipas em projetos de criação, e também quanto à cultura de competição no ambiente de trabalho. Foi possível traçar pontos em comum entre os relatos recolhidos, o que tornou as contribuições para este trabalho muito mais ricas, pois confirmam a lacuna no ecossistema criativo e cultural, que tem sido apontado ao longo deste trabalho: a falta de meios e ferramentas nos ambientes de trabalho que coloquem estes profissionais conectados de maneira a colaborar mais e competir menos.

Ao falar sobre o *design thinking*, a adesão e a credibilidade a esta a ferramenta foi unânime entre os entrevistados:

“O Design Thinking é o modelo mental dos designers para a resolução de problemas com o foco no usuário. Um processo que torna o entendimento do problema tão importante quanto sua solução. Eu, como designer gráfica acredito que “todos precisamos pensar como designers”, porque esse processo de busca de resolução é pautado em algumas características como: empatia, definição de problema, pesquisa, gestão de ideias, seleção, testes, implementações e por último, mas não menos importante, feedback. É a partir dessa configuração que nos tornamos capazes de projetar serviços e produtos que são úteis para a vida das pessoas, mais honesto e de fácil compreensão, meticuloso e durável e com o mínimo de desperdício e impacto ambiental possível. Essa ferramenta auxilia no melhor desempenho e foca na eficiência, e é neste momento que a abordagem fica mais popular e ultrapassa as fronteiras da profissão para gestores, administradores e posições de liderança.”

- Ayla Vieira, Designer Gráfica

“Eu acho que é essencial o uso de design thinking em resolução de problemas em processos criativos, especialmente por eu ser designer gráfico. Aprendi na faculdade e uso-o até hoje. É uma metodologia aplicada de forma muito natural e muito intuitiva e se torna uma metodologia intrínseca na rotina de um designer, para nós não existe começar um projeto criativo sem essa metodologia.”

- Helena Tude, Designer Gráfica

Ao responder a terceira pergunta sobre conexão entre profissionais criativos, Miguel Corte Real, Publicitário com mais de 20 anos de experiência no mercado ressalta que existe sim e de forma latente uma falta de conexão real entre profissionais na área e que este é um fator determinante no bom desenvolvimento de projetos de criação.

“ Sim, eu sinto falta, e isso pra mim é o fator determinante entre teres uma boa equipa ou uma má equipa. Quando se tem uma boa equipa essa conexão fica estabelecida e quando não essa conexão torna-se mais difícil trabalhar e faz muita falta, porque definitivamente os projetos criativos, pelo menos numa lógica de uma agência de comunicação, são sempre trabalhos de grupo e mesmo que haja uma espécie de autor, o contributo do grupo em geral, os inputs criativos e as conversas e reações, fazem toda a diferença. Por esse motivo sem a conexão fica tudo mais difícil. Inclusive eu já tive muitos criativos bastante brilhantes, que eram muito autônomos e queriam a autoria só pra eles e não queriam colaborar e não funcionavam. É preferível um criativo médio mas que tenha uma noção de relação com o grupo do que um criativo brilhante que trabalhe isoladamente. O trabalho da direção criativa é muito fazer a unificação disso e transformar os contributos individuais em contributos coletivos. Em suma é mesmo importante e eu sinto falta dessa relação com conexão que é o que procuramos permanentemente.

- Miguel Corte Real, Publicitário.

Natalia Batista, fundadora de uma marca de roupas aquáticas de desporto também sente que existe uma falta de conexão e espírito de colaboração entre os profissionais e que a cultura de competição prejudica os processos:

“ Sim, existe uma falta de conexão entre profissionais. De acordo com minha experiência os profissionais criativos tendem a trabalhar e agir e pensar pautados no ego e neles próprios ao invés de agir em prol do produto, e que entre eles há uma falta de conexão ligada a essa questão pessoal de priorizar o indivíduo em detrimento do coletivo [...] e acho que o comportamento competitivo prejudica sim, competição não gera ambiente saudável para criação, do meu ponto de vista.”

- Natalia Batista, Fundadora e Gestora da marca de roupas Guilla

E essa lacuna não é só na área de projetos de criação, Clarissa Bessa Produtora Cultural com larga experiência em festivais e eventos aponta para a mesma questão:

“Acho que falta relação e comunicação principalmente, isso porque muitas vezes não são definidos objetivos de forma correta”

- Clarissa Bessa, Produtora Cultural

Uma das entrevistadas realçou ainda que muitas agências preferem incentivar uma cultura de competição ao invés de uma cultura colaborativa, e aponta para como isso pode prejudicar processos criativos, na sua perspectiva, dado que criativos precisam de ambientes que estimulem a inspiração e a criatividade:

“ O mundo ideal não é o que acontece no mundo real, e ainda existem muitas agências que instauram ambientes competitivos e com climas tensos, a gente ainda vê muitas empresas com a organização muito vertical e hierárquica, e eu fujo dessas agências e estúdios por que nessas organizações não se cria um bom ecossistema para os funcionários criarem, são agências que não incentivam um ambiente positivo e saudável, então eu acho que nesse tipo de ambiente é importantíssimo ter uma metodologia mais colaborativa e mais integrada com certeza, dado que nesse meio estamos lidando com a criatividade e inspiração, então é muito delicado lidar com a indústria criativa, é delicado no sentido de que se lida com profissionais que precisam muito de criatividade e inspiração, não são coisas técnicas e operacionais, esse profissional precisa se sentir bem e inspirado, motivado, cuidado, acho que tem um lado

intuitivo, lida muito com a emoção e os sentimentos e com a personalidade e são coisas que um ambiente com fatores negativos podem limitar muito o trabalho do designer, então eu apoio muito uma abordagem mais colaborativa e integrada que estimule um ambiente mais saudável e mais inspirador para esse profissional.

- Helena Tude. Designer Gráfica

Para alguns entrevistados, a competição pode ser positiva se incentivada na medida certa, como aponta Bárbara Padovani, publicitária e produtora cultural:

“Ambos. Depende do profissional e do tipo de competição. A competição é uma boa ferramenta de incentivo mas muito facilmente pode causar desestímulo. Então cabe ao gestor balancear essa relação.”

- Bárbara Padovani publicitária e produtora cultural

Uma das entrevistadas, quando questionada sobre a competitividade no meio, responde que acredita que elimina possibilidades:

“Há muita competição e pouca gente qualificada. Não gosto de completamente competitivo, até mesmo porque competição elimina possibilidades ”

- Clarissa Bessa, Produtora Cultural

Quando questionados sobre abordagens mais colaborativas na gestão de projetos, as reações entre os entrevistados foram muito similares, a maioria deles acredita que uma gestão mais integrada e horizontal poderia sim ser mais eficiente.

“Sim, sim. Eu acho que todas as metodologias que ajudarem a criar formas mais colaborativas são bem vindas, todas elas. Nós gastamos muito tempo com o trabalho. Quando se tem um trabalho ou uma conta tens sempre um problema muito sério de prazo, pois normalmente os prazos são muito curtos. Quando não há trabalho ou não há muito para fazer o grosso da nossa energia vai na tentativa de desenvolver formas e metodologias de trabalho (de novo, enquanto diretor criativo), existirem novas metodologias e pessoas a estudar essas metodológicas é uma coisa muito bem vinda que deve ser levada às agências.”

- Miguel Corte Real, Publicitário.

Clarissa Bessa, Produtora cultural, ressalta que falta uma metodologia de gestão que abrace mais a diversidade de áreas, fazendo um trabalho de facilitação:

“Sim!!! Uma metodologia que envolva diferentes áreas, profissionais e formas diferentes de desenvolvimento.”

- Clarissa Bessa, Produtora Cultural

Olivia Barreto, recém formada arquiteta, ressalta que mesmo apesar de metodologias colaborativas não fazerem parte de sua realidade acredita que pode ser um grande ganho na elaboração de projetos:

“Eu não sou gestora de projetos, tão pouco fiz parte de projetos com uma abordagem mais colaborativa, mas a julgar pelo o que eu conheço, (há arquitetos no Brasil a estudarem

processos participativos em projetos de arquitetura), eu com certeza gostava de ter essa experiência, e acho que sim merece uma tentativa e que pode ser muito eficiente”
- Olívia Barreto - Arquiteta

Dragon Dreaming

No curso introdutório de *Dragon Dreaming* foi realizado um piloto fictício de dois dias para a realização de um projeto. Na fase do sonhar, foi idealizado em grupo um projeto: levar arte toda parte, uma arte que pudesse emocionar e levar uma mensagem de sustentabilidade e afeto. O objetivo tornou-se rapidamente fazer objectos de arte com materiais reciclados e que esses objetos pudessem ser colocados em diversos pontos da cidade, fotografados e compartilhados nas redes sociais. No processo planear e executar foi possível, como se demonstra nas fotografias em anexos, avançar com o projeto que foi “facilitado” por Virgílio Varela, facilitador certificado de *Dragon Dreaming*, na altura a leccionar o curso. Os participantes vinham de diferentes *backgrounds*, sendo que fazia parte do grupo um criativo, um *coach* em liderança, uma encenadora, uma facilitadora de processos, um empreendedor na área da economia criativa, a autora deste trabalho, entre outros profissionais. Era um grupo diverso, de desconhecidos, com uma única coisa em comum: a vontade de criar em conjunto, tendo resultado em absoluto. A metodologia apresenta todos os indícios de poder funcionar em projetos criativos.

Como tem sido para si experimentar a metodologia *Dragon Dreaming* no âmbito do curso introdutório à metodologia?

PV - Designer/criativo: “Está a ser uma dinâmica divertida, em que na base dos jogos estamos a ter consciência dos processos e de como estes devem ser realizados para vivermos melhor em comunidade. Uma agradável experiência.”

SG - Coaching em liderança: “Está a ser uma surpresa! O *Dragon Dreaming* traz um conjunto de princípios que tornam mais fácil converter uma ideia em um projeto real, a materializar, e tudo aquilo que nos é entregue ao longo desses dois dias e meio faz com que consigamos levar daqui tudo mais organizado e com o passo já de ação para fazer acontecer os sonhos.”

PAT – Economista: “Sinto-me num processo de desaprender e aprender novamente, estou a gostar e a achar ótimo a oportunidade de incorporar a metodologia, o que pode demorar um tempo, mas para já estou a achar ótima a metodologia.”

(Testemunhos em vídeos e outros registos em anexo).

Hold Up Indigo

O "Indigo" aspira a religar o vínculo social e revolucionar o acesso a bens e serviços através de uma ferramenta digital de solidariedade baseada no Digo, uma moeda de generosidade.

- Conceito: oferecer um objeto ou serviço

É possível oferecer qualquer objeto ou serviço à comunidade usando o aplicativo. Assim que se cria um anúncio, o aplicativo procura pessoas cujas necessidades correspondam à sua oferta. Se nenhuma correspondência for encontrada, um ícone AZUL aparecerá no mapa para informar a comunidade.

- Solicitar um objeto ou serviço:

Publica-se todos os itens e serviços que necessários no Indigo! Assim que você cria seu anúncio, o aplicativo apresenta alguém que pode ajudá-lo. Se nenhuma correspondência for encontrada, um ícone vermelho aparecerá no mapa para informar a comunidade.

- Ajude organizações sem fins lucrativos:

Pode-se procurar eventos sem fins lucrativos ao seu redor e tornar-se voluntário ou ajudar associações, oferecendo os itens de que se precisa.

Desafio Indigo para o Hold Up: como criar uma comunidade de embaixadores Indigo em Lisboa

Restrições:

1. Financiamento
2. Desistências na ajuda a impulsionar a comunidade
3. Falta de atração pelo índigo

Objetivos:

1. Motivação dos embaixadores
2. Criação de uma comunidade de usuários
3. Dimensionamento da solução em todo o país e definição do começo

Um empreendedor Indigo em Lisboa explica o seguinte:

- Qual é o problema que pretende resolver
- O que quer alcançar
- Público-alvo
- Exemplos de comunidades que o índigo possui em outras geografias (e como elas funcionam)
- Quais são os obstáculos para criar uma comunidade em lisboa (mais importante)

Sugestão de perguntas: (para ser respondida rapidamente assim que se dá a publicação). Cerca de 10 minutos:

1. Quem acha que pode usar o aplicativo índigo em Lisboa?

2. Porque? Descreva os grupos-alvo.
3. Deve-se usar um local direcionado para iniciar o aplicativo ou fazê-lo em toda Lisboa?
4. Se sugeriu áreas restritas, quais deveriam ser?
5. Onde pode encontrar embaixadores índigo?
6. Como alcançá-los?
7. Qual é a abordagem que se deve usar para alcançá-los?
8. Como acha que alguém pode reconhecer valor em índigo?
9. Quais são os problemas do programa embaixador? O que pode não resultar?
10. O que espera por ser embaixador de índigo

Separamos os grupos depois da primeira parte da dinâmica e cada grupo desenhou uma solução a partir das perguntas. As ideias foram separadas em categorias e depois votadas pelos grupos. Esses grupos foram divididos mais uma vez e então cada subgrupo teve de pensar numa forma de execução de uma das ideias votadas – soluções e ideias de protótipo - e apresentar depois de 20 minutos. Depois cada grupo teve 3 minutos para apresentar sua solução ao desafio. Durante 1 minuto o empreendedor pôde dar *feedbacks* positivos e negativos a cada apresentação; Resultado: o empreendedor saiu da dinâmica com 5 alternativas de como ele poderia ativar a rede de embaixadores em Lisboa, e ainda com a possibilidade de combinar essas alternativas.

Dentre os profissionais que já trabalharam com essa metodologia, todos os entrevistados acreditam na sua eficiência e capacidade de ajudar empreendedores embora algumas respostas apontem para pontos a serem melhorados. De maneira geral foram destacados quatro importantes revelações:

1. O *Hold Up* é trás grandes vantagens para os empreendedores que usam a ferramenta para solucionar desafios e adquirir novas perspectivas sobre seus projetos.
2. A metodologia favorece o *networking* entre participantes com mesmo interesse de temas.
3. Por outro lado é uma metodologia que não abarca o *follow up* dos projetos, não há estrutura para um acompanhamento do que foi útil ao processo para o empreendedor.
4. Um ponto positivo foi a formação de facilitadores da metodologia, uma vez que em *open source* é possível adaptá-la para outros contextos depois de dominar o processo, uma mais valia para todos que participam, especialmente para aqueles que decidem facilitar.

Como pode isto ser corroborado pelos trechos das entrevistas a seguir:

Filipa Pires, *Impact Business Development* ressalta a metodologia como uma poderosa ferramenta, principalmente para o empreendedor, pois trata-se de uma ferramenta que dá a hipótese ao empreendedor de ter acesso a diferentes visões do seu projeto, que sozinho não conseguiria.

“O hold up é uma ferramenta poderosa para resolver desafios de gestão e de empreendedores ou outras questões quaisquer, é uma forma na qual você tem decisões participativas de grupos para te ajudar em diferentes perspectivas vindas de grupos multidisciplinares com experiências e expertises diferentes da sua, e que vem de ecossistemas diferentes da sua de uma forma multidimensional, o que seria muito difícil de obter essas diferentes visões com seu próprio time ou sozinho, é uma dinâmica criativa que te abre para muitas alternativas que do contrário você não teria. Quanto a metodologia em si, é uma metodologia que pode ajudar muitos processos participativos/coletivos, porque determina limitações do desafio, e através de um processo conduzido de *brainstorming* os grupos criam alternativas e soluções, e no fim tem um encerramento coletivo onde você tem a chance de escolher uma alternativa ou mais de uma para superar seu desafio.” - Filipa Pires, *Impact Business Development*

Helena Dias, que trabalha com estratégias e pesquisa de mercado aponta que a ferramenta é de mais valia para o empreendedor no sentido de que serve como motivação e oportunidade para o empreendedor perceber que há pessoas que apoiam e acreditam no seu projeto. E ainda, ressalta que é fundamental um grupo motivado.

“[...] pela minha experiência em grupo acho que pode ser um processo muito importante para o empreendedor, acho que é uma metodologia que se mostra como uma forma de expandir através de um *brainstorm* e trazer uma série de alternativas, mas senti na minha experiência que não foi muito para frente, talvez pela limitação do tempo, talvez pela proposta do desafio em si. Mas acho positivo sim, acho que ajuda muito até como motivação de ver que tem pessoas que apoiam o projeto deles, porque disponibilizar 2,3 horas do seu dia pra ajudar, é porque existe interesse e vontade de fazer o projeto dar certo. Acho que isso dá um gás para empreendedor, até porque não é fácil, ainda mais na área social.

P. você acha que depende do grupo que atende ao desafio mais do que da condução do holdup? - Acho que depende de ambos, mas acho que é mais essencial um grupo bom e motivado. Aí qualquer moderador consegue facilitar. Mas também se o moderador for muito bom, consegue dar a volta num grupo mais ou menos. Mas sim, acho que é uma ótima oportunidade para o empreendedor, ter sua ideia no meio de pessoas que acreditam de alguma forma naquilo, se calhar é mais sobre conexão do que pela metodologia em si.”

- Helena Dias Pesquisa de Mercado e Estratégias

Já para Angela Souza, relações públicas para a indústria criativa acredita que a metodologia é uma forma de fazer o melhor uso possível da inteligência coletiva para um bem maior, aponta para algumas falhas da metodologia e ressalta a importância do aprendizado como facilitadora.

“[...] é uma maneira em que é possível fazer o melhor uso da inteligência coletiva da melhor maneira. E é uma metodologia que pode ser usada em qualquer outro lugar se bem dominada. As experiências que eu tive foram muito boas pra mim, eu aprendi muito e conheci muita gente, eu pude aprender sobre o poder da facilitação. Mas ao mesmo tempo eu julgo que falta uma continuidade depois da aplicação da metodologia, especialmente no *makesense*, por se tratar de ferramentas de aplicação instantânea onde não há um *follow up* depois com o empreendedor, e acho que pelo fato de ser composto por voluntários, não existe um compromisso com acompanhamento, a metodologia em si é incrível, mas depois não se sabe qual foi o impacto dessa metodologia pro empreendedor que fez uso daquela inteligência coletiva”

- Angela Souza, Relações Públicas para Indústria Criativa

Já para Ana Carolina, empreendedora social, a metodologia tem dois pontos a melhorar, a falta de *follow up* e a limitação do tempo.

“[...] Em termos de metodologia, às vezes ficamos muito presos na questão do tempo, então como é uma coisa voluntária, no fim do dia normalmente, tínhamos limitações de tempo, e isso era um *downside*, muitas vezes os grupos precisam de mais tempo para desenvolver soluções e ir mais a fundo na discussão do problema, então eu achava o tempo apertado, mas é também uma característica do modelo da metodologia, mas também aquelas atividades que a gente faz ali dão para extrapolar para outros formatos fora dali, então é uma metodologia que dá para adaptar para outras coisas e facilitar outros processos através desse conhecimento. Eu já usei com startups aqui na Áustria, então é muito interessante o que se aprende num evento como esse, aliás outra componente muito interessante é o aprendizado do facilitador [...] Uma coisa que faltava e que fica um ponto a desenvolver na metodologia era o *follow up* com o empreendedor, que tantávamos fazer mas como éramos voluntários nós não tínhamos muita estrutura para dar seguimento.”

- Ana Carolina Pierro, Empreendedora Social

Considerações finais

Estamos na era do conhecimento e da informação, onde a partilha é fundamental para uma evolução mais sustentável e um crescimento coletivo. É pertinente olharmos para as tendências, para os estudos, para os movimentos que estão a acontecer e seus resultados e questionar como se quer prosseguir. Pelo estudo, entrevistas, testemunhos e resultados do *survey* podemos concluir que as suas ideias e aspirações estão mais próximos dos conceitos de colaboração e comunidade do que do lado oposto desse espectro, e que existe uma grande oportunidade de mudarmos para melhor a forma de fazer, partindo de uma maneira estagnada e vertical de conduzir processos para uma maneira mais inovadora e horizontal através da partilha, colaboração e da generosidade.

O principal intuito deste trabalho foi demonstrar que existem metodologias que podem auxiliar o desenvolvimento de diferentes projetos da indústria criativa de maneira complementar, e que podem fortalecer o trabalho em conjunto de diferentes profissionais, na esfera da criatividade e na resolução de desafios, na esfera de gestão de projetos e na esfera das relações interpessoais, seja através dos jogos cooperativos ou de dinâmicas de *design thinking*, e essas são as esferas que compõem o desenvolvimento de qualquer projeto. Logo conclui-se que o estudo alcançou seu principal objectivo.

As ferramentas apresentadas podem ser utilizadas como mais for conveniente a cada profissional e às suas necessidades. Com base nos dados recolhidos nas entrevistas, podemos concluir que existe um grande interesse e uma pré-disposição para comportamentos mais participativos e colaborativos por parte dos criativos, e que uma cultura mais orientada para integração e coletivo é bastante sedutora para profissionais criativos. De entre os entrevistados todos conheciam o *design thinking*, metodologia que se tem popularizado nos últimos tempos, e que por isso dentro das metodologias apresentadas neste estudo foi a que teve mais referências por parte dos entrevistados, apontando para uma carência de conhecimento sobre o que existe, os profissionais criativos precisam de ter acesso a mais ferramentas e mais formas de colaborar.

Faz se pertinente apontar algumas questões implicadas por este trabalho e que valem a pena serem revistas, nas temáticas tratadas:

1. Quais, das profissões apontadas no referencial teórico poderiam fazer uso destas metodologias?

2. Dado que existe conhecimento que não se pode formalizar, especialmente na arena da criatividade, como trata-lo?
3. Não foi diagnosticado um problema específico na execução de projetos nesse sector, de que maneira esse conhecimento (sobre metodologias colaborativas) se faz importante para os profissionais criativos?

Em análise crítica, este estudo poderia ter sido conduzido de forma mais objectiva quanto às suas directrizes primárias, era fundamental que houvesse um target específico dentre os perfis profissionais para uma melhor amostragem, bem como a selecção de um único espaço de coworking para observação, dado que a cultura organizacional de cada espaço depende da comunidade que nele habita. Era necessário tempo de qualidade para observação documentada *in locus* para perceber quais necessidades e lacunas percebidas por determinados profissionais nesses espaço poderiam ser resolvidas com as ferramentas e metodologias apresentadas, tendo isto posto em perspectiva, as metodologias não puderam ser testadas de maneira a comprovar a sua eficácia no ecossistema proposto no referencial teórico, o que se apresenta como uma limitação deste trabalho, levando em conta o seu âmbito de realização. No entanto é justo reconhecer a importância de um olhar integrado e novo sobre o que já existe, e ressaltar a mais-valia que é disseminar estes conhecimentos sob uma nova perspectiva. Trata-se de três metodologias reconhecidas nos seus respectivos campos, mesmo apesar da falta de dados publicados sobre as mesmas.

Como desdobramento futuro de pesquisa fica a sugestão de aprofundamento em cada uma das metodologias partindo das questões implicadas ao longo desse trabalho.

A partilha importa, o outro importa, precisamos ter consciência sobre a potência do coletivo assim como sobre o impacto que uma cultura colaborativa pode exercer no ecossistema, um projeto pode ser gerido de forma mais leve, lúdica e participativa, podendo melhorar as relações e fazer crescer, cada vez mais, projetos dentro da indústria criativa e cultural.

Referências bibliográficas

Baran, Paul (1964). “On distributed communications: I. Introduction to distributed communications networks” in Memorandum RM-3420-PR, August 1964. Santa Monica: The Rand Corporation, 1964.

Bendassolli, Pedro F., Et al. (2009). *Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades*. ©RAE, São Paulo • v. 49 • n.1. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pi>

Bendassolli, Pedro F., Jairo Borges-Andrade, E., (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. ©RAE • São Paulo • v. 51 • n. 2 Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118710003>

Barbosa, Felipe Carvalho, Moraes, Hannah Miranda (2015) *Coworking e Ambiente Criativo: Modelo Organizacional para Comunidades Criativas*.

Bessi, V. G., Zimmer, M. V., & Grisci, C. L. I. (2007) O panóptico digital nas organizações: espaço, temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 83-96. 2007

Brotto, F. O. *Jogos cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar*. Santos: Projeto Cooperação, 1997.

Blanke, Catriona; Croft, John; Prado, Monica; Koglin Ilona; (2013). *E-Book Introdutório Dragon Dreaming*. v.2.06. (Tradução Português: Rita Tojal, Teresa Silva, Marta Duarte, Pedro Ferreira, Njza Costa e Virgílio Varela)

Blueprint Lisboa: Economia Criativa. Câmara Municipal de Lisboa.2013 Disponível em: https://issuu.com/camara_municipal_lisboa/docs/lisboa_economia_criativa

Capdevila, I. (2013) Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters, 2013. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2414121>>

Costa, Pedro (coord.) (2017). *Estratégias para a cultura da cidade de Lisboa 2017*. Lisboa: CML. Câmara Municipal de Lisboa. Economia Criativa. Disponível em https://issuu.com/camara_municipal_lisboa/docs/lisboa_economia_criativa. Acesso em 05 de Fevereiro de 2017.

Câmara Municipal de Lisboa. Crescimento do Turismo. Disponível em <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article>. Acesso em 05 de Fevereiro de 2017.

Câmara Municipal de Lisboa. Relatório com Resultados. Disponível em <http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/Noticias/ficheiros> Acesso em 05 de Fevereiro de 2017.

Câmara Municipal de Lisboa. Cidades para ver Graffitis. Disponível em <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/11824>. Acesso em 05 de Fevereiro de 2017.

Castells, M. *A Sociedade em rede*. 6ª Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A., 1999.

Christakis, Nicholas A. Fowler, James H. (2010). *O Poder das conexões: connected*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Crescimento de galerias no município de Lisboa. Fonte: INE Portdata - Galerias de arte e outros espaços de exposição temporária: número de espaços Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Galerias+de+arte+e+outros+espa%C3%A7os+de+exposi%C3%A7%C3%A3o+tempor%C3%A1ria+n%C3%Bamero+de+espa%C3%A7os->

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press, 2005.

Deheinzelin, Lala (2011). Economia Criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. in REDIGE, Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica, SENAI/CETIQT, V. 2, N. 2, agosto de 2011, p. 343-360. Disponível em: <http://www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/view/105/184>

Dul, J.; Ceylan, C.; Jaspers, F. Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, Nov./Dec. Vol. 50, No. 6, p. 715–734, 2011.

EY | UNESCO. *Cultural times report: the first global map of culture and creative industries* (2015)

Estudo Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica - Eixo Temático 5 - Saúde, Bem-estar e território: ICC - Indústrias Culturais e Criativas - Estudo ENEI. (2014) Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma especialização inteligente. 2014 - 2020. Disponível em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media>

Foertsch, C.,(2014) *The Coworking Forecast 2014 Coworking Survey*. 2014. Deskmag. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/the-coworking-market-report-forecast-2014>

Ferenhof, H. A ; Miranda, J. B.; Selig, P. (2012). Desafios para agrega valor na economia do conhecimento: introduzindo o *earned value management*. *Iberoamerican Journal of Project Management*, v. 3, p. 30, 2012.

Florida, R. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, 2002.

Franco, Augusto. (2008). Para fazer netweaving. Disponível em <http://escoladeredes.net/profiles/blogs/para-fazer-netweaving>. Acesso em 15 de fevereiro de 2017.

Fromm, Erich. (1973) *Anatomia da destrutividade humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

Gandini, A. The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, v. 15, n. 1, p.193- 205. 2015. Disponível em: <http://www.ephemerajournal.org> . Acesso em 03 mai, 2019.

Garcia, José Luís (Coord.) (2014). *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional*. Lisboa: GEPAC/SEC.

Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. 2ª ed. São Paulo: UNESP, 1991.

Hall, S.; Silva, T. T.; Louro, G. L. (Trad.). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

Harvey, D. (2009). *A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 18. Ed. São Paulo: Loyola, 2009.

HECKLER,

Indigo; Quem somos; Disponível em <https://indigo.world/en/>. Acesso em 20 de Outubro de 2019.

Johns, T., Gratton, L. (2013). “The third wave of virtual work” Harvard Business Review. Vol. 91, No.1/2

Jaguaribe, Ana. As Indústrias Criativas: Parâmetros para as Políticas Públicas. In Workshop da UNCTAD sobre as Indústrias Criativas Empreendedoras. São Paulo, 9 de Junho de 2004.

Lange, B. (2011) Re-scaling governance in Berlin’s creative economy. Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research, v. 3, p. 187-208, 2011.

Lamy, Cláudia, & Pereira Neto, Pedro. (2018). Movimentos Sociais e Redes Sociais Virtuais em perspectiva comparada. Observatório (OBS*), 12(3), 272-294. Recuperado em 16 de julho de 2019. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?>

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffrey (1994). The Age of Network: Organizing Principles for the 21st Century. Wiley

Lipnack, J. & Stamps, J. (1992). Networks: Redes de Conexões. São Paulo : Aquariana, 1992.

Lipovetsky, G.; Vilela, M. (Trad.). (2004) Os tempos hipermodernos. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

Mariotti, Humberto.(2000) As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.

Mateus, Augusto (Coord.) (2010). O Sector cultural e Criativo em Portugal. Estudo para o Ministério da Cultura. Lisboa: Augusto Mateus & Associados. Disponível em https://issuu.com/addict-creativeeconomy/docs/addict_economia_criativa_vf

Mateus, Augusto (Coord.) (2013). Cultura e a Criatividade na Internacionalização da Economia Portuguesa. Lisboa: GEPAC/SEC. Disponível em: <https://issuu.com/fernandopera/docs/i007879-3~>

Morin, E. (2001) Os sentidos do trabalho. RAE-revista de administração de empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001

Mead, Margaret. (1961). Cooperation and competition among primitive people. Boston: Beacon, 1961.

Merkel, J. (2015).Coworking in the city. Ephemera, v. 15, n. 1, p. 121, 2015.

MakeSense.Whats is Makesense? Disponível em: <https://makesense.org/en/about/>

Nicolaci da Costa, A. M. (2011) O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da “economia criativa”. Psicologia & Sociedade, v. 23, n. 03, p.554-563, 2011.

Newbigin, John. (2010) A economia criativa: um guia introdutório. Série Economia Criativa e Cultural do British Council/Publicada pelo British Council, 2010. Disponível em: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/>

Orlick, Terry.(1989) Vencendo a competição. São Paulo: Círculo do Livro, 1989.

Pasquale, Frank (2017). "A esfera pública automatizada". *Líbero*, ano XX, número 39, Jan/Ago

Peixoto, Paulo (2003). Centros históricos e sustentabilidade cultural das cidades. *Sociologia*, 13, pp. 211-226.

Pilcrow *Corporate*, Programa de Preparação para Certificação PMP do Project Management Institute

Projeto Cooperação. Site. Jogos cooperativos e pedagogia da cooperação. Disponível em: www.projetocooperacao.com.br.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (1998). As Políticas Culturais em Portugal. Lisboa: OAC.

Report Lisboa Cool; 2017. Turma de Pós Graduação em Indústrias Criativas e Cultura: Gestão e Estratégias da ESCS e da Universidade de Lisboa. Câmara Municipal de Lisboa. Carta Estratégica. Disponível em <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal/carta-estrategica>.

Silva, Augusto Santos, Babo, Elisa Pérez & Guerra, Paula (2015). Políticas culturais locais: contributos para um modelo de análise. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 78, pp. 105-124.

Silva, S. L. P. (2009) Sociedade da diferença: formações identitárias, esfera pública e democracia na sociedade global. Rio de Janeiro: Mauad, 2009.

Spinuzzi, C. Working Alone Together: Coworking as emergent collaborative activity. *SAGE*, p. 399-441, 2012.

Quintela, Pedro; Ferreira, Claudinho. 2018. Indústrias culturais e criativas em Portugal: um balanço crítico de uma nova agenda para as políticas públicas no início deste milénio. Publicado em *Revista Todas as Artes Porto* Vol. 1, n.º 1, 2018.

UNCTAD. Creative economy report 2010: a feasible development option. Genebra: United Nations, 2010.

Ugarte, David (2007). El poder de las redes: manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo; EDIÇÃO 2008 TRADUZIDA; O poder das redes. Porto Alegre: CMDC/ediPUCRS, 2008.

Weil, Pierre. A neurose do paraíso perdido. São Paulo: Espaço e Tempo; Cepa, 1987.

Winston, Robert. (2006). Instinto humano: como nossos impulsos primitivos moldaram o que somos hoje. São Paulo: Globo, 2006.

Crescimento de galerias no município de Lisboa. Fonte: INE Portdata - Galerias de arte e outros espaços de exposição temporária: número de espaços Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Galerias+de+arte+e+outros+espa%c3%a7os+de+exposi%c3%a7%c3%a3o+tempor%c3%a1ria+n%c3%bamero+de+espa%c3%a7os->

