



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEMÓRIA SOCIAL E BENS
CULTURAIS**

GABRIELA GOLDMEIER

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL VILA FLORES E
SEU LEGADO SOCIOCULTURAL**

CANOAS, 2022

GABRIELA GOLDMEIER

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL VILA FLORES E
SEU LEGADO SOCIOCULTURAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle como requisito para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Maria de Lourdes Borges
Co-orientadora: Prof^a. Dr^a Patrícia Kayser Vargas Mangan

CANOAS, 2022

RESUMO

O objetivo desta dissertação de mestrado foi o de construir um guia sobre a comunidade criativa denominada Associação Cultural Vila Flores (ACVF), do ponto de vista da análise de sua memória organizacional. A ACVF possui importância para a proposta de revitalização do Quarto Distrito de Porto Alegre, promovendo a inclusão cultural da comunidade. Foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, onde foram entrevistadas dez pessoas, incluindo diretores da ACVF, gestores culturais, 'vileiros' e público externo, bem como sistematizados documentos. Os dados foram analisados segundo a Análise de Conteúdo. Os resultados das análises indicaram a importância da memória e da gestão patrimonial para a ACVF, resultado de ações autoconscientes, inclusivas e vinculadas aos espaços locais e regionais protagonizadas pelos irmãos Antônia e João Wallig (diretores), compreendidos como uma unidade empreendedora geracional. A análise da memória organizacional da ACVF indicou que há cuidados com a aquisição de informações, as quais são guardadas e arquivadas; porém evidenciaram-se dificuldades para organizar tantas informações, transformando-se quase que em uma 'caixa de Pandora'; mas evidenciou-se facilidade para a transferência de informações, as quais não são disponibilizadas de maneira mais estratégica. Observa-se como característica da gestão um esforço para relacionar os fatos e acontecimentos do passado de maneira a vincular os membros do grupo, baseando-se em seu passado coletivo, o que pode gerar um sentido de pertencimento aos grupos e à comunidade da ACVF. Esse sentido de pertencimento, pode ser efeito de uma liderança socialmente empreendedora efetivada pelos irmãos diretores, os quais, a partir da valorização do que eles denominam como memória familiar (centrada na sua avó D. Maria Luiza Flores) formaram uma unidade geracional, entendidos como subgrupos com forte qualidade autorreferencial, com senso de conexão uns com os outros, gerando um legado sociocultural que tende a persistir e a ter longevidade. Finalmente foi colocado à disposição da ACVF o guia da sua memória organizacional, no qual 312 atividades que ocorreram de 2013 a 2021 foram sistematizadas em mais de 200 páginas. Espera-se que sirva para a melhoria da gestão e das decisões da ACVF.

Palavras-chave: Gestão cultural. Memória organizacional. Memória social. Vila Flores.

ABSTRACT

The objective of this master's thesis was to build a guide about the creative community called Associação Cultural Vila Flores (ACVF), from the point of view of the analysis of its organizational memory. The ACVF is important for the proposed revitalization of the Fourth District of Porto Alegre, promoting the cultural inclusion of the community. Qualitative research of the case study type was carried out, where 10 people were interviewed, including directors of the ACVF, cultural managers, 'vileiros' and external public, as well as documents were systematized. The data were analyzed according to Content Analysis. The results of the analysis indicated the importance of memory and heritage management for the ACVF, the result of self-aware actions, inclusive and linked to local and regional spaces led by the siblings Antônia and João Wallig (directors), understood as a generational entrepreneurial unit. The analysis of the ACVF's organizational memory indicated that there is care with the acquisition of information, which is kept and filed; however, difficulties were evidenced in organizing so much information, transforming it almost into a 'Pandora's box'; but there was also evidence of ease in the transfer of information, which is not made available in a more strategic manner. It is observed as a management characteristic an effort to relate the facts and events of the past in a way that binds the group members, based on their collective past, which can generate a sense of belonging to the groups and to the ACVF community. This sense of belonging may be the effect of a socially entrepreneurial leadership effected by the director brothers, who, from the appreciation of what they call family memory (centered on their grandmother D. Maria Luiza Flores) have formed a generational unit, understood as subgroups with a strong self-referential quality, with a sense of connection to each other, generating a sociocultural legacy that tends to persist and have longevity. Finally, the guide to its organizational memory was made available to the ACVF, in which 312 activities that took place from 2013 to 2021 were systematized in more than 200 pages. It is hoped that it will serve to improve the management and decisions of the ACVF.

Keywords: Cultural management; Organizational memory. Social memory. Vila Flores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G619m Goldmeier, Gabriela.
Memória organizacional na Associação Cultural Vila Flores e seu legado sociocultural [manuscrito] / Gabriela Goldmeier – 2022.
77 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2022.

“Orientação: Prof^a. Dra. Maria de Lourdes Borges ”.

“Coorientação: Prof^a. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan ”.

1. Gestão cultural. 2. Memória social. 3. Memória organizacional. 4. Associação Cultural Vila Flores. I. Borges, Maria de Lourdes. II. Mangan, Patrícia Kayser Vargas. III. Título.

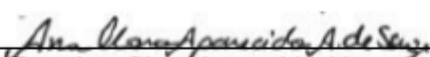
CDU: 316.7

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

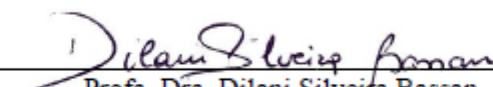
GABRIELA GOLDMEIER

Trabalho Final aprovado como requisito parcial para obtenção do título de mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle.

BANCA EXAMINADORA




Profa. Dra. Ana Clara Aparecida Alves de Souza
Instituto Federal do Rio Grande do Sul



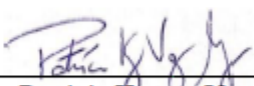
Profa. Dra. Dilani Silveira Bassan
Faculdades Integradas de Taquara/RS



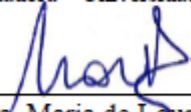
Profa. Dra. Cristina Vargas Cademartori
Universidade La Salle



Prof. Dr. Robson da Silva Constante
Universidade La Salle



Profa. Dra. Patricia Kayser Vargas Mangan
Coorientadora – Universidade La Salle



Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges
Orientadora e Presidente da Banca – Universidade La Salle

Área de concentração: Memória Social e Bens Culturais

Curso: Mestrado em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 26 de abril de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à direção da Associação Cultural Vila Flores pela sensibilidade em valorizar a memória organizacional, e à Sofia Perseu, na época gestora do núcleo educativo e da comunicação interna, pelos contatos iniciais e disponibilidade em fornecer algumas informações para a construção deste guia.

Agradeço à UFRGS e à EDUFRGS pelo investimento em minha capacitação profissional, através do incentivo à qualificação. À UniLaSalle, por oportunizar esta desafiadora jornada de crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Às colegas Maria de Lourdes dos Santos e Suzete Morém de Fraga, que me precederam nesta caminhada, e aos colegas do setor de trabalho.

À minha família, sempre um inestimável e valioso apoio.

À Dra. Sônia Galdino e Dr. Rodrigo Wagner, pela atenção dispensada.

À Prof^a Margarete Panerai Araújo, pelas valiosas dicas quando aluna especial do PPG, e a todos os professores que compartilharam seus conhecimentos. À Scheila Cristiane da Silva, secretária sempre solícita.

À Prof^a Patrícia Kayser Vargas Mangan, co-orientadora, pelas ideias e sugestões. E especialmente à Prof^a Maria de Lourdes Borges, por me conduzir por este caminho desafiador, pelo enorme incentivo e por ter sido fundamental nesta trajetória desconhecida até então.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMÁTICA DA PESQUISA.....	12
1.2 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA E OS OBJETIVOS.....	14
2 REVISÃO CONCEITUAL	17
2.1 MEMÓRIA SOCIAL	17
2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	20
3 PERCURSO METODOLÓGICO	24
3.1 ESTUDO DE CASO	24
3.2 COLETA DE DADOS	26
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO CULTURAL VILA FLORES	31
5 ANÁLISE DOS DADOS	36
5.1 O INÍCIO DA ACVF E A REVITALIZAÇÃO DO ESPAÇO PATRIMONIAL.....	36
5.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ACVF.....	41
5.3 DESAFIOS E PANDEMIA NA ACVF.....	53
6 SOBRE O PRODUTO FINAL: GUIA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DA ACVF	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE 1 – AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA	73
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	74
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	75

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente apresento a minha¹ trajetória pessoal atual. Sou servidora concursada da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na qual completei 16 anos de trabalho em dezembro de 2021. Há 14 anos estou lotada e exercendo minhas atividades em um setor administrativo denominado Núcleo de Convênios do Gabinete do Reitor, que acompanha a tramitação de documentos relacionados a Convênios, Contratos, Protocolos de Intenções, Acordos de Cooperação, os quais são denominados Interações Acadêmicas. Estas interações com a Universidade envolvem diversas instituições, públicas ou privadas, empresas, associações, órgãos governamentais e fundações. Portanto, algumas das atividades realizadas pela Universidade são em parceria com outras instituições, desta forma não se constituindo sua missão institucional somente na formação acadêmica, mas no tripé ensino, pesquisa e extensão. Uma das parcerias existentes, na UFRGS, é com a Associação Cultural Vila Flores (ACVF). Quando tive conhecimento das atividades realizadas pela ACVF, procurei conhecer melhor os seus projetos e me tornei usuária de seus serviços. Além disso, a existência de interação entre a UFRGS e a ACVF (pois há um acordo de cooperação entre ambas, formalizando as atividades relacionadas à extensão e pesquisa, principalmente), foi o gatilho para meu interesse em desenvolver ali uma pesquisa dentro do PPG Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle no curso de Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais.

E ainda, cabe apresentar a minha trajetória pessoal progressiva. Meu primeiro trabalho foi um estágio remunerado no laboratório de controle de qualidade de uma indústria de fertilizantes e beneficiamento de arroz. Este estágio era obrigatório para a conclusão do curso técnico em química, e durou seis meses. Neste estágio as atividades eram repassadas pelos técnicos supervisores. Meus pais faleceram cedo, porém sempre incentivaram e valorizaram os estudos. Comecei a trabalhar por necessidade de concluir curso técnico através de estágio obrigatório de seis meses e também por questões financeiras. Foi através do curso técnico que tive esta experiência mais formal de trabalho. No final de 1996 concluí a graduação em Direito pela Universidade Federal de Pelotas - UFPEL. Depois, no final de 1998, me separei

¹ Utilizo a primeira pessoa do singular para narrar fatos pessoais importantes para este projeto.

e me mudei do interior para Porto Alegre, com meu filho, que na época estava com quatro anos, em busca de novas oportunidades de trabalho e estudo. Segui trabalhando na área técnica até ingressar no cargo público que ocupo agora, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. No final de 2002, ainda trabalhando, mas insatisfeita, pedi demissão do último emprego para fazer um curso preparatório e me preparar para os concursos públicos. Comecei o curso em novembro e fiquei todo o ano de 2003 fazendo concursos. Neste meio tempo, fui chamada para um trabalho em que fiquei cinco meses e pedi demissão novamente, porque apesar de precisar trabalhar para me sustentar, também não estava satisfeita com as condições de trabalho e principalmente, com o salário. Portanto, entre os anos de 2002 e 2004 fiz diversos concursos públicos, e em novembro de 2005 fui chamada para o cargo técnico-administrativo em educação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição em que trabalho até o momento. Quando estava estudando para os concursos tinha muita expectativa e ao mesmo tempo incerteza sobre o futuro. Deixei de trabalhar para me dedicar uns meses só para fazer curso preparatório e estudar para os concursos, mas esta situação não foi simples, porque era uma situação indefinida. Neste período, mudei da área técnica para a área administrativa. Quando estava estudando, eu me sentia à frente de um grande desafio, porque as vagas são poucas, há grande concorrência e também uma situação de incerteza sobre o futuro. Mas ao mesmo tempo eu também me sentia muito motivada, pois era um novo horizonte que se apresentava e eu queria uma mudança na minha vida profissional.

Em dezembro de 2005 fui nomeada para o cargo técnico administrativo, como assistente em administração, lotada inicialmente na Secretaria do Gabinete do Reitor, realizando tarefas de apoio administrativo. Este trabalho era relativamente simples, e embora eu tenha gostado das atividades, era um pouco repetitivo e previsível, rotineiro. Também não envolvia muitos aprendizados ou responsabilidades, às vezes havia atividades não relacionadas. Sempre aproveitei todas as oportunidades que a instituição oferecia para progressão na carreira e para melhor me capacitar. Em agosto de 2007 fui convidada para ocupar uma vaga no Setor (Núcleo) de Convênios do Gabinete do Reitor. Esta nova lotação se efetivou somente em maio de 2008. Buscando novos desafios e trabalhos específicos, surgiu oportunidade de trabalhar no Setor (Núcleo) de Convênios, que na época teve uma reestruturação, ampliando o espaço físico e recebendo novos funcionários. Neste Setor, que estou até o momento, as atividades são mais específicas, relacionadas à tramitação de convênios,

contratos, acordos de cooperação e protocolos (denominadas interações acadêmicas). Aprendi muito com a coordenação do Setor e a cada momento com as alterações e atualizações que vão surgindo. É um setor que exige adaptação às mudanças e bastante comprometimento.

Na UFRGS, tive oportunidades de progressão na carreira e de aprimoramento pessoal e profissional (fiz duas especializações *lato sensu*, além dos cursos de capacitação e atualização). E então o Mestrado em Memória Social e Bens Culturais na UNILASALLE vem ao encontro do meu aprimoramento profissional e aquisição de competências e habilidades, criatividade e visão geral dos processos.

Gosto de ocupar o meu tempo trabalhando, resolvendo problemas. Sinto que o trabalho é essencial na minha vida, para a realização pessoal. Se não trabalhasse, não me sentiria bem, pois não teria algo que é fundamental para mim, que é a independência e o aprimoramento pessoal. Pretendo trabalhar até integralizar o período para aposentadoria, em torno de 12 a 15 anos, e, conforme for, realizar outras atividades que surgirem. Também pretendo me dedicar mais ao trabalho voluntário, que para mim também é gratificante.

Trabalhar é muito importante para a realização pessoal, independência, aprimoramento de competências e habilidades, convivência com pessoas. É essencial para a realização pessoal sentir-se parte de um grupo de trabalho, de uma instituição. Olhando para trás acredito que progredi na vida profissional, mas para isso foi necessário buscar evoluir e tomar algumas decisões difíceis e importantes, não me acomodar.

Os motivos que me instigaram para a realização deste trabalho de pesquisa na ACVF envolvem o caráter específico do espaço, tanto sob a ótica da gestão administrativa e cultural, como do espaço criativo. Especialmente chamou minha atenção as produções e a repercussão do trabalho realizado na e pela ACVF, uma vez que identifiquei diversos benefícios para grupos, por meio de projetos voltados ao meio ambiente, pela variedade cultural, por meio da economia criativa (incluindo a relevância gerada pela tríade emprego-renda-capacitação), cursos de capacitação, atividades relacionadas à economia criativa. Esta relevância do trabalho para a sociedade também foi levada em consideração ao escolher o tema de pesquisa. Fiquei me perguntando como a ACVF registra todas as suas atividades, como utilizam o conhecimento gerado no seu futuro para a escolha de projetos, bem como quantas

peças estariam neles envolvidas, quantos voluntários, quantas pessoas beneficiadas?

Realizo trabalho voluntário, desde 2017 em uma outra instituição, beneficente, o que para mim é muito gratificante e me trouxe um interesse maior pelas atividades realizadas pelo terceiro setor e especialmente pela ACVF. O tipo de trabalho voluntário que realizo se refere ao atendimento ao público e atividades de apoio em uma grande sociedade beneficente, existente desde 1917, em Porto Alegre (RS), que atua em diversas áreas como cursos de formação, estudos, assistência social, atendimentos individuais, evangelização etc. A partir da minha experiência como voluntária naquela instituição beneficente, e também como usuária dos serviços da ACVF desde 2018, este local, que é considerado um ecossistema cultural e criativo, me chamou a atenção pelas atividades realizadas de forma colaborativa, inusual, porque as pessoas se dedicam a atividades consideradas não lucrativas, relacionadas também à economia criativa. Diante desta vivência, verifiquei de maneira experiencial, a importância do terceiro setor para a sociedade. O terceiro setor atua em atividades em áreas que o Poder Público não consegue alcançar e que, por outro lado, onde existe uma demanda de pessoas. No novo Código Civil de 2002, Lei nº 10.406 (BRASIL, 2002), a Sociedade Civil "sem fins econômicos passa a não fazer mais parte da designação de pessoas jurídicas de direito privado" (OLIVEIRA; GODÓI-DE-SOUZA, 2015, p.187). Portanto, depois da promulgação da Lei nº 10.406 (BRASIL, 2002), organizações do terceiro setor poderiam tornar-se ou Associação ou Fundação (OLIVEIRA; GODÓI-DE-SOUZA, 2015). Ainda segundo Oliveira e Godói-de-Souza (2015), organizações do terceiro setor ajudam a aumentar a consciência das pessoas para questões sociais e ambientais, mas também precisam evoluir em termos de organização interna e estruturação externa, sendo necessário mais estudos e aprofundamentos sobre a temática.

Outras razões que me instigaram para a realização deste trabalho de pesquisa são o caráter específico do espaço. Elementos como sua gestão administrativa e cultural, bem como a formação de um espaço criativo como aquele existente na ACVF, mostraram-se interessantes para aprofundamentos. Sendo assim, busquei, por meio da realização do mestrado, o aprimoramento profissional, visando oportunidades no trabalho e, em torno de alguns anos, quando me aposentar, seguir no voluntariado, pois disporei de mais tempo para me dedicar a esta atividade.

1.1 TEMÁTICA DA PESQUISA

O tema desta pesquisa centrou-se na memória organizacional da Associação Cultural Vila Flores (ACVF). A ACVF localiza-se em um antigo conjunto de edificações, projetado pelo engenheiro-arquiteto Joseph Franz Seraph Lutzenberger (1882-1951), e que oferece espaço para diversas atividades, bem como para empreendedores criativos (fig. 1). O complexo foi construído entre 1925 e 1928, já com a ideia de ser um espaço de muitas opções (JORNAL DO COMÉRCIO, 05/06/20). Até 2009 o lugar não era gerenciado, então a família Chaves Barcelos decidiu assumir o local, e os irmãos Antônia e João Felipe ficaram responsáveis pelo mesmo. Em 2010, começaram as reformas e em 2011, João Felipe Chaves Barcelos Wallig, arquiteto, e seu pai, João Wallig, iniciaram o projeto de revitalização. A atmosfera do local é de colaborativismo e compartilhamento, pois a ACVF, é uma casa gerenciada de forma colaborativa, e por estar localizada no Quarto Distrito de Porto Alegre, denominado distrito criativo, engloba atividades interessantes em diversos eixos.

Figura 1 - Edificações que compõem a ACVF. Início da revitalização do prédio.



Fonte: Informativo do Vila Flores (12/2015).

As edificações encontram-se em um terreno de 1.415 m², formando um complexo arquitetônico com três edificações somando 2.400 m² de área construída, sendo dois edifícios com três pavimentos cada e um galpão térreo. Entre estes prédios

há um local onde ocorrem cursos e oficinas, local destinado a ser um espaço educativo (INFORMATIVO VF, 12/2015).

A ACVF entende-se como um espaço plurifuncional, pois tanto é um local para atividades socioculturais, como um espaço onde artistas e empreendedores criativos atuam, bem como um ambiente de aprendizado (INFORMATIVO VF, 12/2015). Ainda em 2015, a ACVF pretendia oferecer apartamentos para moradia temporária, lojas, cafeteria e criar um memorial (INFORMATIVO VF, 12/2015). A informação de que a ACVF pretendia criar um memorial mostrou-se preciosa para o escopo desta pesquisa. A ACVF oferece projetos voltados ao meio ambiente e também de uma variedade cultural, tais como as atividades relacionadas à economia criativa e cursos de capacitação, por meio de atividades multiculturais. Neste contexto, destaca-se a relevância da tríade emprego, renda e capacitação que a ACVF pode estar promovendo aos interessados que a procuram, assim como para as comunidades do entorno e as pessoas de baixa renda que buscam capacitação. Isso porque a ACVF oferece facilidade de acesso à cultura e ao lazer para pessoas menos favorecidas.

Além destas, outras ações são realizadas na ACVF, pois ela oferece espaço para as pessoas atuarem, ministrando cursos e projetos, e a divulgação de múltiplas atividades culturais para diversos públicos, gêneros, profissões e rendas (VILA FLORES, 2020). A própria estrutura e gestão do local têm características bastante peculiares, pois o centro cultural tem o propósito de disponibilizar espaços de histórias e de cultura. Segundo a proprietária Antonia Wallig:

É muito emocionante ver como as pessoas se encantam ao entrar no lugar. Quem não conhece e vê de fora não imagina que há um pátio interno tão cheio de vida. O aspecto envelhecido também encanta as pessoas e cria uma identificação, é um lugar com memória e todos fazem de alguma maneira parte desta memória (INFORMATIVO VF, 12/2015).

O 'Vila Flores', como é mais conhecido, é um local caracterizado por uma construção revitalizada e é gerenciado e organizado pela ACVF, uma associação civil sem fins lucrativos que surgiu em 2013 e foi formalizada em 2014, conforme informações de seu próprio site (VILA FLORES, 2020). Trabalha em prol dos interesses da comunidade do entorno, em parceria com o poder público e com a iniciativa privada. Uma das metas da ACVF é contribuir para a revitalização cultural do bairro. Segundo o site do Vila Flores, a ACVF se autodenomina como "entidade responsável pela programação cultural do espaço e pela articulação junto ao poder

público, à iniciativa privada e à sociedade em prol dos interesses da comunidade artística e criativa do Vila Flores" (VILA FLORES, 2020).

As atividades realizadas na ACFV, tem quatro eixos norteadores, descritos a seguir no quadro 1.

Quadro 1 – Eixos norteadores das atividades da ACFV

Eixos	Atividades
Arte e Cultura	Artes Visuais, Artes Cênicas, Audiovisual, Música, entre outros.
Educação	Cursos, oficinas, seminários e encontros para troca de conhecimentos e experiências.
Empreendedorismo social e criativo	Incentivo aos produtores locais e iniciativas que fazem a conexão entre negócios criativos, sociais e colaborativos.
Arquitetura e Urbanismo	Fomento ao debate sobre questões urbanas e promoção de atividades para a concretização de projetos cujo objetivo é a melhoria da vida na cidade.

Fonte: Vila Flores (2020)

1.2 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA E OS OBJETIVOS

Diante disso, questiona-se a respeito da memória organizacional da ACFV. Quando se fala em memória organizacional, a referência é para uma metáfora voltada para o entendimento da informação e do conhecimento que fica retido na organização por meio dos seus processos e pessoas. Conforme vai passando o tempo e a organização está ativa, as informações vão sendo adquiridas, armazenadas e recuperadas de maneira, ritmo e níveis distintos pelos membros da própria organização. Salienta-se que para Marchi e Borges (2017), este processo relaciona-se com a sobrevivência da organização. Segundo Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional é entendida como fundamental para que as organizações tomem decisões mais assertivas em um ambiente externo competitivo. Portanto, os estudos de memória organizacional privilegiam melhorar os processos decisórios das organizações. Outro aspecto que o entendimento da memória organizacional coloca é sobre a maneira como a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento ocorrem. Isso porque um aspecto que interfere nos resultados organizacionais e também nos processos de aprendizagem é o ambiente interno de cada organização (MARCHI; BORGES, 2017), aspectos esses que estão diretamente ligados à memória organizacional e à maneira como o conhecimento perpassa os processos. Então, a maneira como a organização gerencia seus conhecimentos, envolve entender se e

como ela trata seu acervo de informações, e o quanto ela percebe a importância desse acervo no gerenciamento tanto do conhecimento, quanto na gestão diária das tarefas rotineiras (FREIRE et al., 2012) e decisões mais ou menos ordinárias (MARCHI; BORGES, 2017).

Diante do que foi exposto sobre memória organizacional, observa-se que um estudo a respeito deste tema na ACVF pode ajudá-la a melhorar suas decisões futuras, bem como a aprimorar seus processos internos de cuidados relativos às informações e também aos documentos que estão sendo gerados. Nesse sentido, o presente trabalho centrou seu problema de pesquisa no questionamento exposto a seguir:

Como está sendo construída a memória organizacional da comunidade criativa Associação Cultural Vila Flores de Porto Alegre?

Para dar conta desta problemática de pesquisa, definiu-se como objetivo geral do trabalho:

- O objetivo desta dissertação de mestrado foi o de construir um guia sobre a comunidade criativa denominada ACVF, do ponto de vista da análise de sua memória organizacional.

Para atingir ao objetivo ilustrado, delimitou-se como objetivos específicos:

- Descrever o percurso histórico da ACVF, procurando evidências de eventos de sua trajetória, sob a lente da memória social;
- Analisar elementos de memória organizacional da ACVF;
- Organizar um guia sobre a memória organizacional da ACVF para fins de divulgação de seu trabalho e do aprimoramento de sua gestão.

Com relação ao produto técnico do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais, será um 'guia'. Lopez (2008) usa a entrevista como "um guia para puxar o fio da memória". Porém, para este trabalho, o guia construído junto à ACVF, pretendeu servir como um guia para puxar, em um primeiro momento, e registrar, em

um segundo momento, a memória organizacional daquela Associação, conforme as evidências que foram sendo capturadas dentro de uma pesquisa qualitativa, exploratória e do estudo de caso daquela organização.

Por meio das atividades realizadas, são proporcionados benefícios para diversos grupos, o que conduz à relevância deste projeto.

As seções seguintes são compostas de uma revisão conceitual sobre memória social, memória organizacional, seguida do percurso metodológico da pesquisa, de uma contextualização do tema de pesquisa e a apresentação do produto técnico construído para o Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais.

2 REVISÃO CONCEITUAL

Inicialmente apresenta-se os principais entendimentos conceituais sobre memória social e, em seguida, sobre memória organizacional.

2.1 MEMÓRIA SOCIAL

Maurice Halbwachs (1877-1945), no início do século XX, mais precisamente em 1925, escreveu a obra *Cadres sociaux de la mémoire* (Quadros Sociais da Memória). A partir desta obra, centrou seus estudos sobre memória essencialmente nas relações entre memória e sociedade (HALBWACHS, 1990).

Quando as recordações, trazidas através da fala, derivam das próprias experiências daquele que fala, são chamadas memórias individuais. Quando se referem ao passado do grupo, são denominadas memórias sociais e, por sua vez, se estas atendem determinados requisitos, enquadram-se no campo da história. Por representarem a produção linguística, individual ou coletiva, de um autor, os atos de recordação podem ser submetidos às técnicas de análise do discurso. (ROSA; BELLELLI; BAKHURST, 2008).

Halbwachs, acusando a influência do sociólogo Émile Durkheim, foi quem implementou e trouxe o conceito de memória como fenômeno preponderantemente coletivo (PERALTA, 2007). Desta forma, o entendimento de Peralta (2007), fortalece o pensamento de Halbwachs, que considera que as memórias se sujeitam aos padrões coletivos. Sendo assim, o que recordamos, através da memória individual, está sempre condicionado pelo fato de integrarmos um determinado grupo ao qual aquela recordação se refere. Para Halbwachs (1990), a principal função da memória, relacionada aos fatos do passado, seria vincular os membros de um grupo, baseando-se no seu passado coletivo. Sendo assim, ressalta que a lembrança sempre se origina de um processo coletivo.

Neste sentido, surge a importância dos testemunhos para o entendimento da memória coletiva. De acordo com Halbwachs (1990), as pessoas servem-se dos testemunhos para fortalecer, debilitar e também para complementar o que sabemos de um fato ou evento. Conforme preconiza o autor, nós não nos lembramos sozinhos. Somos dependentes de um testemunho para termos mais informações, certeza e segurança em relação às nossas lembranças (HALBWACHS, 1990).

Desta forma, ao evocarmos as nossas lembranças individuais, não podemos fazer isto sozinhos, de maneira isolada e solitária. Estas lembranças individuais apoiam-se também sobre as dos outros. Este aspecto fortalece nossa confiança nas memórias evocadas, nas nossas lembranças. É a mesma experiência, o mesmo acontecimento, o mesmo fato, que ressurge não somente pela mesma pessoa, mas por várias, que também tiveram participação neles (HALBWACHS, 1990). Porém, na leitura de Peralta (2007) a respeito de Halbwachs, seria como se um grupo ou coletivo de pessoas fosse a base de apoio ou o ponto de contato para evocarmos as nossas memórias mais significativas. Ou melhor, como se o próprio grupo ou coletivo atribuísse novo significado a esta memória individual. A obra de Halbwachs balizou-se por este determinismo social (PERALTA, 2007).

Para Halbwachs (1990), todo grupo ou gênero de atividade coletiva estabelece algum tipo de relação com um lugar, entendido como uma parte do espaço. Porém, por outro lado, a simples representação da imagem do lugar não leva diretamente a pensar ou associá-lo à atuação do grupo ou gênero de atividade que estabelece relação com aquele local (HALBWACHS, 1990). Neste contexto, surgem as contribuições das lembranças e dos testemunhos pessoais.

“Mas nossas lembranças permanecem coletivas, e nos são lembradas pelos outros, mesmo que se trate de acontecimentos nos quais só nós estivemos envolvidos, e com objetos que só nós vimos” (HALBWACHS, 1990, p.26). Em outras palavras, as demais pessoas nos ajudam a lembrar dos acontecimentos e fatos, bem como algumas lembranças são comuns aos membros de determinado grupo.

Portanto, as lembranças dos grupos ou, em outras palavras, a memória dos outros, devem ter uma mínima relação com os acontecimentos ou eventos do passado de um indivíduo que recorda. Somente havendo esta mínima relação é que a memória do grupo pode fundamentar ou reforçar a memória individual (HALBWACHS, 1990).

Além disso, cabe distinguir memória coletiva e história. A memória coletiva caracteriza-se como uma corrente de pensamento contínuo, sendo este um dos aspectos pelo qual se distingue da história (HALBWACHS, 1990). Esta continuidade possibilita manter, do passado, somente o que ainda permanece vivo na consciência do grupo que a sustenta.

Outro aspecto que distingue memória coletiva e história é a ausência de limites nitidamente traçados, tal como ocorre muitas vezes com a história. Há limites irregulares e incertos e o presente não se opõe ao passado. A memória da sociedade

estende-se até onde atinge o limite da memória dos grupos que a compõem. Conforme Halbwachs (1990, p.67), “se a memória coletiva não tivesse outra matéria, senão série de datas ou listas de fatos históricos, ela não desempenharia senão um papel secundário nas nossas lembranças”.

Ainda de acordo com Halbwachs (1990), as nossas impressões se sucedem, mas nada permanece em nós. O espaço, no entanto, subsiste, pois ele é uma realidade que permanece, mesmo com a sucessão de impressões, é ele que abriga materialmente nossas impressões, e sem ele não seria possível recuperar o passado.

É sobre o espaço, sobre o nosso espaço - aquele que ocupamos, por onde sempre passamos, ao qual sempre temos acesso, e que em todo o caso, nossa imaginação ou nosso pensamento é a cada momento capaz de reconstruir - que devemos voltar nossa atenção; é sobre ele que nosso pensamento deve se fixar, para que reapareça esta ou aquela categoria de lembranças. (HALBWACHS, 1990, p.143).

Habitualmente se concebe a memória social como o recurso pelo qual uma sociedade representa para si mesma a relação de seu presente com o seu passado. Em decorrência, torna-se a autorrepresentação dos indivíduos sociais, das suas produções e das relações que estabelecem com os demais. O campo da memória, sob este prisma, é o campo das representações coletivas (PERALTA, 2007).

Outro aspecto importante é que a memória social é um campo de estudos visitado por pesquisadores das mais diversas áreas, por isso transdisciplinar. (PERALTA, 2007).

Gondar e Dodebei (2005), ao discorrerem sobre o tema, apresentam quatro proposições sobre o conceito de memória social: ela é transdisciplinar; é ética e política; é uma construção processual e por fim, escrevem que a memória não se reduz à representação.

Ainda, de acordo com Peralta (2007), recordar é um ato eminentemente individual. Devido a esta característica, a base social da memória foi bastante negligenciada no passado. Apenas recentemente, as ciências sociais voltaram uma maior atenção sobre o estudo da memória social. Conforme a autora, Halbwachs, sob a influência de Durkheim, foi quem trouxe o conceito de memória como fenômeno eminentemente coletivo.

De acordo com Halbwachs (1990), torna-se impossível haver a rememoração de qualquer fato, evento ou situação de maneira solitária, uma vez que todos precisamos ter o suporte da respectiva sociedade em que se está inserido, isto porque

o "funcionamento da memória individual não é possível sem esses instrumentos que são as palavras e as ideias, que o indivíduo não inventou, mas que toma emprestado do seu ambiente" (HALBWACHS, 1990, p.72).

Portanto, a memória individual depende de um contexto e de instrumentos (ou ferramentas) fornecidos pelo ambiente, pela sociedade, grupo ou comunidade em que o indivíduo está inserido, ou seja, lembrar-se não é um fenômeno isolado, depende de uma prévia experiência coletiva.

Isto posto, entende-se que é válido salientar o auxílio dos suportes da memória em um trabalho de pesquisa no campo da memória social. Cabe ainda ressaltar que para Assmann (2011) a escrita, como um dos suportes da memória, teve um papel transformador no seu campo de estudo. Contribuiu de forma fundamental para a preservação de fatos e de acontecimentos, sobretudo porque possibilitou, e ainda possibilita, a materialização das memórias evocadas em um espaço e em um tempo. A escrita alia-se ao espaço e ao tempo, na materialização das memórias, ampliando-os de forma considerável (ASSMANN, 2011), a qual é importante para a memória organizacional.

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Segundo Marchi e Borges (2017), a maioria das organizações existe para que metas sejam alcançadas. As metas são atingidas por meio de ações colaborativas de um grupo de pessoas. Desta forma, as ações do grupo são essenciais para as organizações, as quais produzem informação e conhecimento. Reside, portanto, neste fato, a relevância da Memória Organizacional.

Em um dos primeiros artigos a tratar sobre a memória organizacional, Walsh e Ungson (1991) entendem que a memória organizacional pode ser vista como uma metáfora a fim de compreender como a informação e o conhecimento são retidos nas organizações, como a informação é adquirida, armazenada e recuperada pelas pessoas que ali trabalham. Assim, a memória organizacional pode ajudar a melhorar os processos de tomada de decisões (WALSH; UNGSON, 1991). Nesse sentido, ela pode ajudar a impulsionar os negócios da empresa, pois em função dela, os grupos podem redescobrir valores, aprofundar relacionamentos e melhorar a empatia.

Por outro viés, Rowlinson *et al.* (2014) preceituam que a memória organizacional deve passar a ser percebida mais como 'memória coletiva' do que

como 'memória coletada', ao estabelecer uma crítica sobre a linha que Walsh e Ungson (1991) seguem.

Conforme Nascimento e Vitoriano (2017), é da natureza das organizações que parte de suas vivências se constituam como memória. Sendo assim, constituem-se como uma das bases dessa memória das organizações os seguintes elementos: dados, informação e conhecimento.

Estes três elementos - dados, informação e conhecimento - podem ajudar a melhorar nos resultados, impactar e fazer diferença para a gestão das organizações, os quais devem ser trabalhados, interpretados e utilizados. Desta forma, o conhecimento organizacional se apresenta diretamente relacionado com a memória. Ademais, a maneira como a organização lida com o seu conhecimento, consiste em um fator que resulta em benefícios diversos para as organizações. O conteúdo de informações e do próprio conhecimento organizacional, deve ser devidamente valorizado como estratégia para as tomadas de decisões. (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

Da mesma forma, a preservação da memória de cada empresa é importante, por isso é preciso que haja um cuidado com o tratamento de seu acervo documental, que envolve a seguridade dos recursos tecnológicos, a prevenção da perda dos dados, informações e conhecimentos. Estes podem ser prejudicados pelo gerenciamento deficiente de sistemas ou processos, ou ainda por suportes ultrapassados e obsoletos (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

Outro entendimento sobre memória organizacional, é proposto por Nassar (2012), para o qual ela equivaleria à seleção subjetiva do que foi vivido pelos integrantes de uma organização, fortalecendo o momento presente. A recordação de acontecimentos funciona como um marco referencial, que reforça o vínculo dos partícipes, possibilitam empatia e geram resiliências, devido às interações na superação de problemas eventuais (MARCHI; BORGES, 2017).

De acordo com Walsh e Ungson (1991), a existência de uma organização está condicionada à aquisição da informação, a qual serve de apoio para os processos decisórios e para a resolução de problemas.

O aprofundamento no estudo da memória organizacional pressupõe, conforme Rowlinson *et al.* (2014), entender de que forma as organizações se lembram e o motivo pelo qual o passado possui relevância. Para os autores, estes dois fatores são os mais importantes quanto à memória organizacional.

De forma similar à abordagem da memória social, existem também abordagens variadas sobre a memória organizacional. Os entendimentos a respeito de memória organizacional encontram-se um tanto pulverizados, alguns descritos no quadro 2 (PEREIRA, 2013):

Quadro 2 – Síntese de algumas definições de memória organizacional

AUTORES	DEFINIÇÕES
March e Olsen (1976, p. 62 - 63)	Em situações onde interpretações e explicações são evocadas algum tempo após os eventos, a memória organizacional – arquivos, orçamentos, dados estatísticos – e o sistema de recuperação irá afetar o grau em que os participantes podem utilizar diferentes acontecimentos do passado, promessas, metas, premissas, comportamentos etc.
Argyris e Schon (1978, p.19)	As descobertas, invenções e avaliações dos agentes que aprendem que devem estar gravados na memória da organização.
Leavitt e March (1988, p. 326 - 327)	Regras, procedimentos, tecnologias, crenças e culturas são conservadas através de sistemas de socialização e controle. São recuperados através de mecanismos dentro de uma estrutura de memória. Tais instrumentos organizacionais não só gravam a história, mas também formam seu caminho futuro, e os detalhes desse caminho dependem significativamente do processo pelo qual a memória é mantida e consultada.
Ackerman e Malone (1990, p.31)	Memória organizacional como uma capacidade da organização para se beneficiar de experiências passadas, respondendo de forma mais efetiva, rápida ou acurada, diante de um problema do presente.
Walsh e Ungson (1991, p.61)	Memória organizacional se refere à informação armazenada a partir da história da organização e que pode ser recuperada para suportar decisões do presente. Essa informação é armazenada como uma consequência de decisões implementadas (...), pelas recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas.
Stein (1995, p. 22)	A memória organizacional (...) resulta em níveis mais altos ou mais baixos de efetividade organizacional.
Gandon, F. (2002, p. 28)	Uma memória organizacional é uma representação persistente, explícita, não incorporada; um índice do conhecimento e da informação, ou de suas fontes, em uma organização, de forma a facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização (do conhecimento, da informação e suas fontes) pelos membros da organização, em suas atividades individuais e coletivas.
Morin e Moigne (2004; apud SILVA, 2007, p. 12)	A memória organizacional pode ser entendida a partir de três pontos distintos de percepção: memória funcional, orgânica e genética.

Langenmayr (2016)	Categorizou cinco perspectivas para a memória organizacional, sendo duas sob a perspectiva social construtivista e quatro de base epistemológica positivista, sendo que nestas últimas, o aspecto dos aspectos sociais e subjetivos estão ausentes dos conceitos.
-------------------	---

Fonte: Adaptado de Pereira (2013) e Langenmayr (2016)

Observa-se no quadro 2 uma síntese sobre algumas definições de memória organizacional, que ela se refere à evocação de eventos, dados e informações que estão em um sistema de recuperação de um ponto de vista. De outro, trata-se de descobertas, invenções e, portanto, conhecimento, criado em um passado mais ou menos distante, que circula na organização por meio de seus membros e que tem relação direta com as decisões e com os resultados organizacionais.

Segundo Walsh e Ungson (1991), para fins didáticos, a memória organizacional possui o que os autores chamam de três imperativos que são: aquisição, retenção e recuperação das informações que contemplam a memória organizacional, que podem, para fins deste trabalho, ser denominados de fases. Na fase da aquisição, interessa compreender como a informação é adquirida, para em seguida ser armazenada e recuperada. Na fase da retenção interessa entender qual é a estrutura de retenção das informações para a memória organizacional. Na fase de recuperação, é importante verificar quais os caminhos que contemplam o uso da memória que pode ter influência sobre os resultados e o desempenho da organização.

Em outras palavras, de acordo com Costa e Fukunaga (2017) a memória organizacional pode ser definida como um ativo da organização, consistindo em conhecimentos que servem para preservar, armazenar e disponibilizar o aprendizado obtido, as experiências e percepções das pessoas para aproveitamento futuro em benefício da própria organização, podendo servir como referência para embasar novos conhecimentos e até mesmo inovações.

A seguir o percurso metodológico desta pesquisa é apresentado.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Em relação ao produto técnico 'guia', Lopez (2008) usa a entrevista como 'um guia para puxar o fio da memória'. Para esta pesquisa, o guia construído junto à ACVF buscou servir para puxar, em um primeiro momento, e registrar, em um segundo momento, a memória organizacional daquela Associação.

Portanto, o objetivo do produto técnico "guia" ora apresentado, pretendeu, ao levantar e registrar a sua memória organizacional, dar visibilidade às principais atividades realizadas pela e na Associação Cultural Vila Flores, em sua trajetória de quase dez anos de existência.

Algumas informações e dados foram sistematizados durante os anos de 2020 e 2021, no decorrer do mestrado em Memória Social e Bens Culturais e o tema está inserido na linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural.

3.1 ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa trata-se, metodologicamente, de um estudo de caso de cunho qualitativo. A pesquisa qualitativa envolve buscar compreender o nível dos significados, palavras, motivos, pretensões, crenças e valores que são evidenciados por meio da linguagem, dos comportamentos (no caso de observações), enfim da vida cotidiana (MINAYO; SANCHES, 1993).

Conforme Yin (2001, p. 105), são seis fontes diferentes que fornecem evidências para um estudo de caso: "documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos" (quadro 3). Além destes seis tipos de evidências, Yin (2001) menciona os três seguintes princípios, referentes à coleta de dados, e que são importantes para conferir qualidade ao processo de coleta de dados: utilizar várias fontes de evidência; criar um banco de dados para o estudo de caso e manter o encadeamento de evidências.

Quadro 3 - Seis fontes de evidências de um estudo de caso: pontos fracos e fortes

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - estável: pode ser revisadas inúmeras vezes - discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso - ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de recuperação pode ser baixa - seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa - relato de visões tendenciosas: reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor - acesso: pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>(os mesmos mencionados para documentação)</i> - precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>(os mesmos mencionados para documentação)</i> - acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso - perceptivas: fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas - respostas tendenciosas - ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado - reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> - realidade: tratam de acontecimentos em tempo real - contextuais: tratam do conceito do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - consomem muito tempo - seletividade (salvo ampla cobertura) - reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado - custo: horas necessárias para os observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - <i>(os mesmos mencionados para observação direta)</i> - perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>(os mesmos mencionados para observação direta)</i> - visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de percepção em relação a aspectos culturais - capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - seletividade - disponibilidade

Fonte: Yin (2001)

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso serve como uma estratégia de pesquisa para ser utilizado em muitas situações, nas quais se incluem: sociologia e psicologia comunitária; estudos organizacionais e gerenciais; política, ciências políticas e pesquisas em administração pública. Yin (2001) também mostra que um estudo de caso começa com a definição dos temas ou problemas a serem estudados e o desenvolvimento de um projeto. Em consequência, Yin (2001) aponta que o estudo de caso é adequado para investigação de pesquisas em que a pergunta de pesquisa

inicie com a inquietação 'como' ou 'por que', caso desta pesquisa. Além disso, o autor aponta que neste tipo de estratégia metodológica são preservadas as características holísticas dos processos organizacionais pesquisados. Yin (2001) esclarece que a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com pesquisa qualitativa, uma vez que ela pode se desenvolver por meio de uma pesquisa quantitativa ou ambas.

No que se refere aos aspectos metodológicos, esta pesquisa concentrou-se em um estudo de caso da ACVF. Não se trata, no entanto, de um estudo de caso isolado do contexto, visto que a memória social se constitui em um complexo conjunto de informações e impressões. Essa interação com contextos mais amplos ressalta o “caráter relacional da memória” (PERALTA, 2007). O objeto de pesquisa, sendo um equipamento cultural instalado na região do 4º Distrito do município de Porto Alegre, região em processo de revitalização, e sua relação com as comunidades do entorno (moradores, comércio local, grupos), integram o contexto do estudo.

3.2 COLETA DE DADOS

O presente trabalho é fruto de uma pesquisa de campo, sendo que a entrevista foi a estratégia mais utilizada. Com a entrevista, o objetivo almejado foi coletar e construir informações pertinentes ao objeto da pesquisa (MINAYO, 2009). Em sentido restrito, entrevista é uma forma de coletar dados sobre um assunto específico, caracterizando-se como um diálogo entre duas ou mais pessoas que possam fornecer informações fidedignas para uma pesquisa, trabalho de campo, levantamento de dados institucionais, entre outros (MINAYO, 2009).

Para este trabalho o tipo de entrevista utilizado foi a entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada é uma modalidade onde o entrevistador utiliza-se de perguntas abertas e fechadas (caso queira), dando mais liberdade ao entrevistado para responder sobre o tema sem se prender às questões, oferecendo mais flexibilidade para o entrevistado (MINAYO, 2009). O quadro 4 apresenta as características e quantidade de entrevistados para a pesquisa deste trabalho. A pesquisadora obteve autorização para realização da pesquisa conforme Apêndice 1.

Quadro 4 - Relação dos entrevistados

Entrevistados/funções	N.	Iniciais	Tempo de entrevista
Sócios diretores	2	AW JW	1h37min18s
Gestor Cultural	2	AB LB	48min20s
Administrativo	4	CR LS RS SP	3h11min28s
Público usuário	1	MR	5min55s
Comunidade no entorno	1	BB	13min17s
Total	10		6h6min18s

Fonte: dados desta pesquisa

Em coerência ao que foi preconizado por Yin (2001), além das dez entrevistas semiestruturadas, pesquisou-se fotos, matérias jornalísticas, documentários, *sites*, etc para compor os documentos a serem utilizados como dados deste trabalho. Os documentos pesquisados referem-se tanto a materiais virtuais como físicos.

Portanto, a metodologia envolveu uma pesquisa qualitativa com estratégia de estudo de caso (YIN, 2001), onde foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas, as quais foram posteriormente transcritas e analisadas segundo a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Salienta-se que esta pesquisa recebeu apoio da ACVF desde o seu início, mesmo em época de pandemia. O primeiro contato com os responsáveis pelo Vila Flores foi com sua diretora-presidente, gestora cultural e pedagógica, senhora Antônia Chaves Barcellos Wallig, que prontamente forneceu a autorização para esta pesquisa (Apêndice 1).

Portanto, foram realizadas dez entrevistas, por meio de videoconferência, devido à pandemia, sendo que todos os entrevistados assinaram antecipadamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 2), concordando que fossem gravadas para uso neste trabalho e artigos decorrentes.

O desenho de pesquisa com as respectivas fases que nortearam este trabalho é apresentado no quadro 5:

Quadro 5: Fases da pesquisa

Fases	O que	Como
1	Exploração do material bibliográfico	Embasamento teórico
2	Contato e visita com a ACVF	Contato inicial, combinações, marcação de entrevistas, observações e acesso a documentos
3	Realização das entrevistas e observações	Feitas dez entrevistas semiestruturadas Observações
4	Sistematização dos dados	Transcrição das entrevistas
5	Análise dos dados	Análise de Conteúdo dos dados e categorização
6	Estruturação, escrita do conteúdo do guia e da dissertação	Escrita do conteúdo do guia e da dissertação
7	Finalização do guia e da dissertação	Finalização do guia e da dissertação
8	Divulgação do produto final	Divulgação do produto técnico

Fonte: dados desta pesquisa

As oito fases apresentadas no quadro 6 demonstram os passos efetivados para a conclusão deste trabalho.

Na terceira fase, foram realizadas as dez entrevistas. O quadro 6 apresenta a caracterização dos entrevistados e a duração das entrevistas.

Quadro 6 – Características dos entrevistados e respectivas questões

N.		Função e/ou atividade	Idade	Tempo no Vila	Escolaridade	Tempo de entrevista	Páginas de transcrição
1	AW	Diretora presidente Gestora cultural e pedagógica	NI ^[1]	10 anos	Pedagoga e mestre em Processos Artísticos Contemporâneos	45min28s	15 páginas
2	RS	Gestora de projetos	24	2 anos e meio	Pós-graduada. Cursando segunda graduação.	41min6s	14 páginas
3	BB	Frequentadora e vizinha	62	8 anos	Graduação	13min17s	7 páginas
4	MR	Público usuário	55	10 anos	Professora de Artes da UERGS - Artes Visuais e Doutoranda do PPG em Artes Visuais da UFRGS	5min55s	3 páginas

5	CR	Gestão do imobiliário Locação dos espaços	40	2 anos e 6 meses	Psicóloga - especialização em gestão de pessoas e negócios	40min41s	14 páginas
6	AB	Gestora cultural	42	5 anos	Mestrado	19min8s	7 páginas
7	JW	Mentor	68	10 anos	Superior	51min50s	20 páginas
8	SP	Coordenadora do núcleo educativo e de comunicação interna	23	2 anos e 5 meses	Graduanda em Museologia	1h13min	27 páginas
9	LB	Gestora cultural de 2017 até 2018 / atualmente consultora de projetos especiais	33	4 a 5 anos	Graduação em relações públicas e comunicação social	39min12s	13 páginas
10	LS	Gestão administrativa e financeira	36	2 anos	Graduação	36min41s	12 páginas
TOTAL						6h6min18s	132 páginas de transcrição

^[1] Não informado

Fonte: elaborado pela autora, 2021

Conforme apresentado no quadro 6, foram realizadas dez entrevistas qualitativas, atingindo os diversos públicos a fim de contemplar alguns dos principais pontos de vista das partes envolvidas com a Associação. O roteiro das entrevistas está apresentado no Apêndice 3.

As análises foram realizadas segundo a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), consistindo das seguintes etapas: transcrição das entrevistas, leitura flutuante, categorização e interpretação, explicadas a seguir. Depois de concluídas as entrevistas, elas foram transcritas integralmente. Em seguida, foi feita uma leitura flutuante a fim de identificar as principais categorias de análise, denominadas de marcadores sócio-históricos e após, foram separados os excertos relativos a cada categoria. O passo seguinte envolveu a análise propriamente dita, quando a

interpretação com relação aos autores citados no trabalho a fim de atingir os objetivos constantes na introdução foram efetivadas.

A seguir é apresentada a contextualização da ACVF

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO CULTURAL VILA FLORES

Inicialmente, cabe descrever sobre a região em que a ACVF está inserida. A ACVF situa-se no Quarto Distrito de Porto Alegre. A região do Quarto Distrito foi o berço da industrialização no município de Porto Alegre, constituindo na época um distrito industrial bastante promissor. A partir desta região, outros bairros foram surgindo e se desenvolvendo. É muito comum bairros, cidades e centros urbanos surgirem e se desenvolverem próximos a estradas férreas ou locais que ofereçam transporte e recursos hídricos, como rios, mares e lagos. A região contava, em seus primórdios, com viação férrea (que ia até Novo Hamburgo, na região metropolitana), com a proximidade do lago Guaíba, e na época, apresentava um diferencial logístico para recebimento e envio de mercadorias (fluvial) ou transporte hidroviário (lacustre e fluvial) (CONSTANTINOU; MACHADO, 2019).

A própria 'Freguesia de São Francisco do Porto dos Casais', em 1772, (o atual município de Porto Alegre), originou-se baseada nesta condição, vindo a se desenvolver e a se tornar a capital do Estado do Rio Grande do Sul. A vantagem da proximidade entre moradia e trabalho, tendo como atrativo a possibilidade de emprego no promissor distrito industrial da capital, foi básica para que se formasse uma comunidade de diversidade associativa e étnica naquele local (MATTAR, 2010).

De acordo com Schmitt (2015, p.12), o Quarto Distrito, situa-se, geograficamente, em terrenos mais baixos, já tendo passado por diversas enchentes, inclusive a conhecida e histórica enchente do ano de 1941, uma das mais severas. Este fenômeno natural fez com que os empresários transferissem para as regiões metropolitanas as suas indústrias, e se mudassem para os terrenos imediatamente mais altos, como o Bairro Moinhos de Vento.

No entanto, conforme Mattar (2010, p.20): "atualmente, a descaracterização e o abandono em que se encontram muitos dos seus conjuntos (no Quarto Distrito), são um alerta para a necessidade de manutenção de um passado que clama por recuperação". Uma das indagações que urge: por que estas indústrias se retiraram da região? Por que diversos prédios permanecem em estado de abandono, sem que tenham sido adotadas providências, seja pelo poder público ou pelos proprietários? Algumas hipóteses seriam: massa falida, espólio, aumento da mecanização e a falta de incentivos fiscais.

Complementando, Tilton (2012) cita, entre outros, o fato de as atividades portuárias terem sido transferidas para o porto da cidade de Rio Grande e, ainda, as decisões do poder público em relação ao planejamento urbano.

Por sua vez, as edificações do prédio do atual Vila Flores, foram originalmente projetadas para serem ‘casas de aluguel’ para pessoas e famílias que vinham habitar o Bairro Floresta. O bairro estava em franca expansão industrial na época de sua construção. Após, as edificações passaram por uma longa fase de abandono pelos proprietários, gerando grande degradação estrutural (WALLIG; SIELSKI, 2013).

Talvez hoje o que possa ser abordado como um lugar de memória (NORA, 1993), considerando que o passado do Quarto Distrito foi próspero, ativo, produtivo e hoje o local tem como ‘símbolos’ ou ‘vestígios’ deste passado próspero as antigas edificações, em sua maioria prédios industriais em ruínas, decadentes e sem vida, mas com representações de sua memória.

Conforme Nora (1993):

Memória, história: longe de serem sinônimos, tomamos consciência de que tudo opõe uma à outra. A memória é a vida, sempre carregada por grupos vivos, e nesse sentido, ela está em permanente evolução, aberta à dialética da lembrança e do esquecimento (...). A história é a reconstrução sempre problemática e incompleta do que não existe mais. A memória é um fenômeno sempre atual, um elo vivido no eterno presente, a história, uma representação do passado. (p. 9)

Os antigos prédios abandonados configuram representações ‘estáticas’ de sua memória, sem vida, mas com bastante significado. Ao percorrer as ruas da região, encontra-se vestígios memoriais representativos, principalmente através de suas ruas e de antigas construções.

Por ter sido uma região industrializada e bastante desenvolvida, restaram muitos edifícios fabris, constituindo um interessante e vasto conjunto de patrimônio industrial edificado. As poucas empresas que resistiram, ali se mantêm até os dias de hoje. No local funcionaram empresas que tiveram papel essencial para o desenvolvimento econômico do Estado do Rio Grande do Sul e do Município de Porto Alegre, entre elas cervejarias, moinhos, silos e armazéns, fábricas de vidro, fábricas de chocolate e indústria têxtil.

Ao se puxar pelo fio da memória de alguns antigos moradores, é possível conhecer relatos de jogos de futebol nas horas de lazer, feiras livres, conversas nas calçadas, típicos de bairros residenciais. Antigamente formada por algumas chácaras, na sua nova configuração, com a chegada de empresas, fábricas e indústrias, a região

já tinha a característica de ser habitada por imigrantes diversos e trabalhadores das empresas (MATTAR, 2010).

Cada portão enferrujado e lacrado conta por si só, leva a muitas indagações, encerra memórias de trabalhadores, moradores, comerciantes, patrões, proprietários e transportadores. São testemunhos estáticos e silenciosos, mas que contam do passado do local. (MATTAR, 2010).

A partir de 2011, após readequação do espaço físico estrutural, a ACVF passou por uma transformação, liderada por artistas e empreendedores criativos (VILA FLORES, 2020) (fig. 2). Desde então, o Vila Flores, como é conhecido, vem se afirmando como um espaço de atividades socioculturais, além de ser um ambiente de aprendizado e espaço de trabalho (CATRACA LIVRE, 2019).

Figura 2 - Evolução do projeto arquitetônico, administrativo e cultural (2011 - 2015)



Fonte: Informativo Vila Flores (2015)

Na ACVF estão presentes aspectos interessantes em termos de gestão e da maneira de trabalho. Um desses aspectos refere-se às casas colaborativas, as quais integram o escopo da Associação. Elas envolvem também o trabalho de um grupo de pessoas. No contexto da organização do trabalho, há a tendência de buscar e priorizar métodos colaborativos. Estes métodos colaborativos ocorrem entre pessoas e empresas, mas principalmente entre pessoas e iniciativas de pequeno porte, de acordo com Soares e Saltorato (2015).

Segundo ainda os mesmos autores, o *coworking* é uma maneira de organizar o trabalho de maneira interdisciplinar. Salienta-se que coletivos são compreendidos como grupos de trabalho que possuem um objetivo em comum, bem como são comuns nas áreas de artes e de humanidades, sendo que eles trabalham por projetos em um local específico e com grupos e indivíduos específicos para cada projeto (SOARES; SALTORATO, 2015).

Torna-se interessante observar que no projeto do arquiteto Joseph Lutzenberger (de 1925) ideias sobre um espaço compartilhado estavam presentes (fig. 3), pois ele o desenhou com diversos tamanhos e locais pensando em usos mistos e espaços comuns (CATRACA LIVRE, 2019).

Figura 3 - Projeto inicial de José Lutzenberger (1925).



Fonte: Informativo Vila Flores (2015)

Depois da adequação para um centro cultural, artistas e empreendedores foram modificando os locais e colocando a sua identidade, mas sem modificar as diretrizes arquitetônicas e os elementos históricos do prédio.

Figura 4 - Pátio do Vila Flores.



Fonte: Catraca Livre (2019)

O complexo Vila Flores é um local privado, mas muitas das suas atividades são gratuitas e são abertas ao público em geral, o que caracteriza o local como ‘um verdadeiro centro cultural alternativo’, onde há espaços para visitantes como o miolo ou pátio (fig. 4), Biblioteca Lulu Flores; o Café Coletivo e o Galpão do Zé (CATRACA LIVRE, 2019).

Para fins ilustrativos, um exemplo é o Projeto Simultaneidade, que ocorreu em cinco edições (2013, 2015, 2017, 2019 e 2021). Este é um projeto multiartístico, realizado a cada dois anos, na ACVF.

[O projeto] surgiu do desejo comum de entusiastas, artistas e coletivos em valorizar espaços que guardam as memórias da cidade, transformando-os em núcleos de convívio, de trocas de experiência e de simultaneidades afetivas e criativas (SIMULTANEIDADE NO VF, 2013).

Neste evento, houve intervenções, exposições de trabalhos, de fotografias, fotodocumentários dentro do eixo arte e cultura, artes cênicas, músicas, oficinas gratuitas para a comunidade como de fanzine, de feltro, de customização de camisetas, de brinquedos de papelão entre outros (fig. 5).

Figura 5 - Imagens do Projeto Simultaneidade no Vila Flores



Fonte: Projeto Simultaneidade no Vila Flores (2013)

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste na análise dos seguintes marcadores sócio-históricos: o início da ACVF e a revitalização do espaço patrimonial; memória organizacional na ACVF e desafios e pandemia na ACVF, as quais são apresentadas a seguir.

5.1 O INÍCIO DA ACVF E A REVITALIZAÇÃO DO ESPAÇO PATRIMONIAL

O início da ACVF está intrinsecamente ligado com a gestão patrimonial. Segundo a UNESCO/IPHAN (2016, p. 15), a gestão patrimonial é importante porque "as evidências de sociedades do passado podem oferecer uma sensação de pertencimento e segurança para as sociedades modernas, sendo uma âncora em um mundo que se transforma rapidamente". Talvez seja o caso do Vila Flores, pois a sua edificação, construída no começo do século XX contém significados importantes em relação ao prédio em si, como também ao que representou no ambiente, localizado inicialmente em um bairro industrial próspero, atualmente decadente.

A seguir são apresentadas, no quadro 7, as percepções dos entrevistados sobre o início da ACVF e a revitalização do espaço patrimonial. Segundo a UNESCO/IPHAN (2016, p.16) considera-se patrimônio não somente o local em questão, mas também o entorno e o contexto, "espaços passíveis de ameaças e oportunidades sociais, econômicas e ambientais", o que exige da gestão patrimonial uma complexificação e mais habilidades na gestão.

Quadro 7 - Percepções dos entrevistados sobre o início da ACVF e a gestão patrimonial.

	O início da ACVF e a revitalização do espaço patrimonial
AW	Que cuidados a gente tem com a nossa memória e com o nosso passado? É a gente tem, agora é uma questão bem pessoal né! Eu e o meu irmão que recebemos esse prédio, ele é arquiteto de formação e eu sou pedagoga, a nossa avó era museóloga e ela se chamava Maria Luiza Flores. A gente nunca morou em Porto Alegre, eu saí daqui com 2 anos e o meu irmão já nasceu em São Paulo e quando a gente vinha pra cidade essa nossa vó que foi a primeira mulher presidente da Associação de Museus do Rio Grande do Sul nos levava em todos os espaços culturais da cidade, a gente passava as tardes com ela trabalhando no MARGS ou na Casa de Cultura Mario Quintana, e a gente "perambulando" pelos espaços e descobrindo a cidade. Assim, ela era uma amante de Porto Alegre, do Centro Histórico e nos mostrava tudo com muito amor e carinho, nos contava as histórias da cultura da cidade. Então o Vila Flores em primeira instância é uma homenagem a ela e a toda essa bagagem cultural que ela nos trouxe. Então aí está um cuidado com a nossa memória familiar bem importante

	<p>né, e a gente teve um cuidado e uma atenção muito especial com a memória familiar da família Lutzenberger porque a gente foi entender bastante assim o caminho e o percurso desse arquiteto, engenheiro, artista que veio da Alemanha, chegou na cidade e que além do Vila Flores tem muitas outras obras muito mais importantes para cidade inclusive do que o Vila Flores e a gente foi conversar com essa família, é ouvir as histórias dessa família, a gente ouviu bastante a Lara e a Lili que são as netas contando as histórias desse avô e desse pai né, e a nossa vó Maria Luiza era muito amiga do José Lutzenberger também, eles foram muito parceiros na criação do Parque da Guarita e tinham essa relação cultural ambiental bem forte assim. Então pra gente esse foi o primeiro cuidado assim com as memórias familiares que envolvem esse espaço estar de pé, estar vivo assim, foi um cuidado de memórias muito afetivas né dessas famílias assim e eu acho que isso também fez que essas memórias acho que criaram esse terreno fértil também para gente começa a ir para outras memórias né. A gente teve também um cuidado muito grande com as memórias de outras famílias que moraram aqui ao longo do tempo e que estiveram aqui e habitando esse espaço e construindo as suas próprias memórias, então a gente recebeu muitos ex-moradores aqui da Vila Flores de várias décadas diferentes e ouvimos muitas histórias das pessoas também. Muitas a gente tem registradas em vídeo, não sei se tu chegou a ver o documentário?</p>
RS	<p>Eu sei as histórias que me contam né, eu sei que são prédios que foram construídos em 1928 pelo Joseph Lutzenberger né projetado por ele na época em que o bairro Floresta, mas a região como um todo era bastante diferente como ela é hoje né, tinha um polo industrial ali, bastante gente circulando e ao longo dos anos essas indústrias foram saindo, o dinheiro também foi saindo, a região foi se transformando né, percebendo também um abandono tanto desse né do mercado, da indústria quanto do poder público em decorrência dele e o prédio foi ficando desocupado aos poucos. Ele foi interditado pela prefeitura com risco de tombamento, de desabamento né e então foi herdado por essa dupla de irmãos né Antônio e João Felipe que eu acho que tu já conversou? É, que ao invés de derrubar, vender, é o que for chamaram amigos, encontraram nesse espaço a riqueza que ele tem arquitetônica, histórica, cultural e desse potencial todo assim e aí ao longo de alguns mutirões e muitos anos foi se criando o que hoje é o Vila Flores.</p>
AB	<p>Sobre as origens do Vila, é o que eu sei é que bem lá no início né, em 2012, pré Vila Flores era um espaço desocupado né, ele estava como espaço físico desocupado e a gente no final de 2012, a gente começou a fazer uns mutirões de convidando pessoas para conhecer o espaço ta. Tem até uma data específica no dia 19 de dezembro de 2012 a gente fez um encontro para chamar várias pessoas para conhecerem o espaço. Mas o Vila Flores de fato nasce né, nessa viradinha de 2012 para 2013 porque né, não tinha nome antes, ele começou a ter nome no finalzinho de 2012 para que a gente desse de fato é um nome para ele e o projeto começasse a tomar forma. Então, as origens ele começou a andar mais em 2013 né, o projeto e foi a partir então da conexão de pessoas de diversas áreas das artes, da arquitetura, de projetos socioambientais, então cada um foi trazendo um pouquinho do seu tempero para criar o conceito e o projeto do Vila né.</p>
AB	<p>Origens do Vila Flores é a muitas mãos, a muitas disciplinas, um projeto que sempre foi transdisciplinar desde o começo né, e que aproximou pessoas muito apaixonadas por patrimônio, arte e arquitetura né, acho que essa foi a cola dessas pessoas para que ficassem no projeto ali no começo né. Algumas pessoas lá do começo seguem no Vila Flores até hoje né, conectadas de alguma forma, muitas já tomaram outros caminhos né, mas foi uma origem muito colaborativa né.</p>
JW	<p>A condição era muito ruim, os telhados estavam caídos e ele tinha um tipo de ocupação, tinha gente que tinha uma relação com o prédio antigamente e depois se perdeu isso com a própria família lá que cuidava disso. Tinha algumas pessoas que vinham porque eles convidavam e aí se criou um novo ecossistema aqui praticamente. Então tinha o cara que era dono da luz e vendia luz pra todo mundo, tinha o cara que era o dono da água e vendia água pra todo mundo, alguns sim, outros não. Já tava assim bem complicado o convívio e a gente não sabia</p>

	<p>o que fazer, mas sabia que tinha que mudar essa condição. Então a gente começou primeiro a negociar primeiro com as pessoas que estavam aqui e que tinham relação com o prédio. Então tinha uma senhora, por exemplo, de 80 e poucos anos com filho com problema, ela continuava convivendo aqui numa condição muito ruim, daí a gente acabou descobrindo que ela era da família Neugebauer e acabamos fazendo contato com a família Neugebauer, ela tinha trabalhado com a família e ela conseguimos reconectar e eles tomaram conta. Então várias dessas pessoas a gente deu uma colaboração, fez um trabalho conjunto e isso nós passamos quase dois anos fazendo.</p>
AW	<p>E aí a gente também tem é essa relação de memórias do próprio prédio assim, da estrutura física né, de como a gente precisa entender essa matéria né de como ela foi construída, quais foram os aglutinadores, os materiais e os aglutinadores para que esse prédio esteja aqui de pé e né firme e forte, pra pode então cuidar disso também né, que materiais são esses, o que que a gente precisa aprender para poder conservar e aí a gente foi buscar pessoas que também pudessem nos ensinar isso né, como conservar esse patrimônio edificado, e aí a gente criou esse projeto que é o Canteiro Vivo que é um canteiro de reforma, restauro e zeladoria do patrimônio cultural edificado junto com o Instituto Sarasá na verdade é Estúdio Sarasá que é um estúdio criado por dois irmãos restauradores lá de São Paulo, foram contratados para fazer diversas reformas e restauros aqui no Rio Grande do Sul, a gente acabou conhecendo eles e rolou um casamento assim, foi amor à primeira vista e com eles a gente está aprendendo muito sobre esse processo. A gente já vinha fazendo nossos próprios processos e pesquisas, mas assim esse encontro potencializou enormemente essa relação nossa e não só do setor arquitetônico assim está contaminando todo mundo aqui né, de entender assim com a cal que é essa matéria aglutinadora da argamassa, da pintura com os corantes, quais são as técnicas de restauro que a gente pode aplicar aqui, mas para além do restauro eles falam muito da zeladoria que é esse cuidado diário mesmo assim né de todo mundo que habita o espaço saber fazer uma coisa ou outra, identifica o que está precisando e de todo mundo cuida junto assim né mesmo as pessoas que trabalham aqui ou até quem passa, então a educação patrimonial nesse sentido prático né. E aí a gente tem também essa parceria maravilhosa desde o início do Vila Flores com a ONG Mulher em Construção e então as oficinas de restauro e zeladoria tem sido por enquanto exclusivamente para as mulheres né que são atendidas pela ONG Mulher em Construção. A gente já fez duas oficinas focadas em restauro e foi incrível, então e ao longo dessas oficinas a gente fala não só das coisas técnicas de como cuidar do patrimônio, mas as coisas humanas também né de que cuidando desse patrimônio edificado a gente está cuidando também de todas essas histórias humanas que nos edificam como pessoas e que edificam a sociedade e as nossas histórias da cidade enfim. Então esse projeto tem sido um grande lugar assim de preservação das memórias e de acesso a isso, um pilar superimportante. Para além disso a gente fez uma série de pinturas agora nesse último projeto que a gente conseguiu fazer via edital da Lei Aldir Blanc, a gente fez uma super pesquisa de sobre os elementos da história do Vila Flores e daí o Kelvin Koubik, que é grafiteiro e muralista desenvolveu oito murais que estão nas varandas do Vila Flores pintados contando a história do Vila Flores desde o início, desde o Lutzenberger até hoje. Então tem diversos elementos ali tem pinturas dos moradores que passaram por aqui, do Lutzenberger, dos cachorros que a gente já teve, das mulheres fazendo reforma, das crianças brincando. A gente foi juntando elementos que eram importantes nessa história desde a década de 20 até agora, e ele fez esses murais assim para ter essa história materializada na pintura. Tá bem bonito, Gabriela, te convido a conhecer, a vir!</p>
JW	<p>Dá uma olhada no “vimeo”², tem esse projeto. A gente fez um esforço pra esse documentário, a gente inclusive no começo a gente foi registrando porque as pessoas passavam, viam que tinha uma porta aberta “ah, morei aqui”, e daí foi se criando uma relação muito grande, muito grande. Tinha um senhor de 84 anos que em todos os eventos ele vinha e ele trazia um</p>

² <https://vimeo.com/303764331> ; <https://vimeo.com/341337798> e <https://vimeo.com/205100159>

	familiar dele, todos! Ele tinha 84 anos, trazia um neto, trazia outro. E depois a gente foi conseguindo reatar com muitos e aí nesse webdoc do Vila que conta a história da arquitetura, depois conta a história dos que moraram aqui e depois faz um morador faz uma narrativa sobre o que cada espaço de cada morador lá atrás tinham dito “ah, eu morava ali em cima, era assim, e daí o vizinho era esse, o vizinho era aquele”, e muitos desses a gente conseguiu resgatar e a gente fez um grande com eles aqui. E esse morador foi contando a mudança “ah, ali é agora o negócio de cerâmica que ficou assim”, então mostrava como era antes e como estava cada local. Então, foi um trabalho bem forte que a gente fez com essa história do espaço, e até hoje aparece gente o tempo inteiro do lugar assim.
JW	Todos possíveis, impossíveis e inimagináveis! Essa é a base do Vila Flores né, com a sua memória, com o seu passado, com a informação e revivendo isso né. A gente é engraçado assim, a gente no momento quando chegou aqui foi muito pelas coisas muito normais né, “é um prédio velho tem que ser restaurado” não, a gente começou a fazer uma zeladoria do prédio, não era nada com restaurar, fazer e criar. Conversamos com o Iphan, tivemos uma ajuda muito grande de um pessoal do Iphan de histórico que nos permitiu trazer uma visão diferente né, fora do Iphan, mas ele como um cara de patrimônio né, e isso foi se criando assim como essa coisa de zeladoria. E agora foi muito engraçado porque tem uns dois anos, um ano e meio atrás tem um instituto de São Paulo que é o Sarasá que é um dos melhores institutos de recuperação de prédios antigos trabalha para governo, trabalha pra qualquer lugar e eles estavam fazendo um trabalho aqui e eles vieram nos visitar e aí se criou uma relação muito importante assim com eles porque eles também enxergam como uma zeladoria cada vez mais, eles que vem a trinta anos no mercado nessas coisas que eles trabalham e se o cara não fizer uma zeladoria e cuidar do patrimônio histórico como são uma zeladoria que faz parte da cidade, que o que tinha de história não é só o patrimônio material, mas é o bem material que é o mais importante né?

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Observa-se uma profusão de memórias que denotam elementos sobre o início da ACVF e sobre a sua gestão patrimonial. Há toda uma riqueza que envolve desde a construção do prédio, no seu auge nas primeiras décadas do século XX até a sua decadência, quando a família Wallig o assume com o propósito de realizar uma construção coletiva com a comunidade, com a sociedade, voltado para fins culturais. Observa-se que na gestão patrimonial ocorrida desde a recuperação do prédio até a estruturação da ACVF, com toda a sua complexidade, estão presentes novas habilidades de gestão, tal como preconizado pela UNESCO/IPHAN (2016), uma vez que a equipe enfrentou e enfrenta diversos desafios lançando mão de modelos de gestão tradicionais e também inovadores, tal como sinalizado por Medroa (2019), levando em consideração o contexto. Nesse sentido, pode-se entender que este processo tem levado a uma transformação positiva do próprio entorno.

Observa-se que diversas narrativas apontam para a transformação da região ao longo das décadas e para a industrialização inicial da região. Ao relatar a situação específica do prédio onde hoje existe o Vila Flores, nos conduz à representação de

um grupo limitado no espaço e no tempo, como um suporte da memória coletiva, conforme preceituou Halbwachs (1990).

Um dos elementos de destaque que parece estar na concepção da ACVF refere-se aos cuidados com a preservação da sua história e memória, a entrevistada sócia enfatiza a influência da sua avó, a museóloga Maria Luiza Flores, advindo daí o nome Vila "Flores". Assim a memória familiar dos Wallig se entrecruza com a da família Lutzenberger, de uma maneira inclusiva, o que contribuiu para a manutenção do espaço com a destinação de funcionar como um centro cultural bastante diversificado.

Nesse sentido, pode-se identificar que **o trabalho dos irmãos Antônia e João Wallig pode ser denominado como uma unidade empreendedora geracional**, entendida como empreendedores emergentes de uma família ou grupo que são "reflexivos, autoconscientes e vinculados a espaços locais ou regionais significativos. A autoconsciência é importante porque fortalece a coesão do grupo e facilita a ação coletiva entre os indivíduos que se sentem parte de um movimento maior" (LIPPMANN; ALDRICH, 2016, p. 662). Ressalta-se a fala do sócio João Wallig: "Essa é a base do Vila Flores né, com a sua memória, com o seu passado, com a informação e revivendo isso, né".

Concorda-se com Medroa (2019, p. 80) quando ela diz que "o Vila Flores é uma inovação social produto de uma família com uma missão social, que teve visão para juntar a oportunidade de um imóvel abandonado com as carências decorrentes dos vazios institucionais no bairro Floresta". Sendo assim, pode-se compreender a abrangência do trabalho coletivo, empreendido pelos irmãos Wallig, com reflexos não somente na comunidade local, mas também municipal.

Diferentes territórios buscaram uma maneira de revitalizar locais afetados pelo desgaste da infraestrutura pós-industrial, passando para uma infraestrutura cultural, como por exemplo o que ocorreu em Bilbao (Espanha) e em Peekskill (Nova York - EUA) (YUDICE, 2008). Evidências apresentadas neste trabalho podem sinalizar que a revitalização do Quarto Distrito pode ter sua semente a partir da revitalização e novo direcionamento do Vila Flores como associação cultural.

5.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ACVF

As evidências sobre memória organizacional da ACVF são apresentadas nesta seção. A importância da memória organizacional reside no fato que as organizações produzem informações e conhecimentos a fim de alcançar seus objetivos (MARCHI; BORGES, 2017), para aquilo que foram criadas. A ACVF possui "caráter sócio cultural, artístico, recreativo, técnico, educacional, ambiental, esportivo e social, sendo voltada à educação profissional, em todos os níveis e modalidades, a projetos culturais, sociais, esportivos, ambientais, bem como na pesquisa, planejamento, produção e execução de projetos e programas destinados à área da cultura, educação, empreendedorismo, arquitetura e urbanismo, patrimônio histórico, de assistência social e cidadania" (ESTATUTO SOCIAL DA ACVF, 2014). Para que a ACVF atinja seus objetivos, as informações e conhecimentos adquiridos, registrados e passíveis de serem resgatados são importantes para seu desenvolvimento, o que configura a sua memória organizacional, a fim de ajudar a melhorar os processos de tomada de decisões (WALSH; UNGSON, 1991).

A seguir é apresentado no quadro 8 as percepções dos entrevistados sobre a aquisição de informações.

Quadro 8 - Percepções dos entrevistados sobre a aquisição de informações

	Aquisição de informações
RS	É, então, os registros mais legais assim da coisa de tipo "como essa pessoa veio chegar ao Vila" quando ela quer fazer um evento, fica tudo registrado por e-mail, porque a gente sempre direciona para que essa comunicação aconteça por e-mail, então pelos nossos registros. Em eventos tipo quem quer fazer um evento no Vila, quem quer locar o Vila para alguma coisa, quem quer locar uma sala no Vila, tudo tá no e-mail, num lugar né. Em eventos a gente sempre busca conseguir viabilizar a cobertura fotográfica, então tem registros de fotos né, hoje em dia também todo mundo né que participa dos eventos tendo um telefone com câmera ou quase isso, então as fotos acabam se espalhando bastante pelas redes sociais e às vezes as pessoas nos mandam, por exemplo, tem uma vizinha Bárbara que tá no Vila desde, ela é uma vizinha do bairro assim e tá participando da oficina de cerâmica para idosos agora e ela me perguntou se ela podia me trazer uma sacola com alguns materiais do Vila que ela tinha em casa, ela trouxe uma sacola com vários folders, flyers, o primeiro projeto arquitetônico, o programa da primeira Simultaneidade, então tudo isso que ela tinha guardado ao longo do tempo.
RS	É, é que como é muita coisa, é muito tempo e coisas que em diferentes momentos foram armazenadas de forma diferente né, e então quem criou as coisas não fui eu, hoje quando eu quero buscar às vezes eu não consigo descobrir onde está a pasta, se existe uma pasta, às vezes eu nem sei que existe uma pasta. Então a gente vai informalmente descobrir quem foi

	<p>a última pessoa e com essa pessoa descobrir como está armazenado, onde está armazenado, é físico, é digital, existe um acervo formal para isso, não existe, essa pessoa tem um histórico por sorte, então vai indo assim.</p>
AW	<p>Então, elas entram basicamente pelas nossas redes sociais e por e-mail né quando o público externo nos procura, por telefone também, mas muito menos né então geralmente as pessoas vão nas redes sociais perguntam alguma coisa e a gente encaminha pelo, pede para encaminhar por e-mail ou já responde por ali mesmo e internamente a gente trabalha bastante no nosso coletivo com WhatsApp e com e-mails também. A gente faz uma “news” interna do Vila Flores que a gente passa para todos os viliiros né contando o que vai acontecer naquele mês, que atividades a gente tem na agenda, que formas vão rolar daí a gente dá dicas de livros que alguém está lendo, filmes, faz uma pequena curadoria assim e conta dos acontecimentos e também lança ali as oportunidades que tem para participar de algum projeto, algum edital que a gente esteja construindo, faz uma chamada assim né para os interessados. Geralmente a gente faz um videozinho também para colocar nesse grupo para falar “olha foi o e-mail para a sua caixa de mensagens”, são vários canais né para a pessoa parar aquilo que está fazendo e se conectar com algo que é mais coletivo.</p>
CR	<p>Sim, a gente, todas as reuniões que a gente faz né, a gente tem ATAS das reuniões, tem um google drive compartilhado né. Na programação dos eventos também né quando a gente programa um evento que é esse que eu volto a dar exemplo porque é muito clássico que é o arraial, esse drive é compartilhado com todo mundo, existe uma planilha ali né do que cada um vai fazer, das responsabilidades e tudo de uma forma transparente inclusive a questão da distribuição da receita enfim. Então assim, todas as nossas reuniões e os nossos projetos eles estão num drive compartilhado entre as equipes né, e em relação aos viliiros também assim e fora isso a associação cultural tem registro também de todos os eventos né, e isso vira um infográfico que depois vai para todos os viliiros né, para saber quantos eventos aconteceram no Vila, quantas pessoas circularam por aqui, quantas pessoas estão nos acompanhando e acompanhando as iniciativas né, quantas pessoas estão circulando e se engajando nas nossas redes sociais, a cada tipo de publicação, a cada tipo de evento quantas mais pessoas se aproximaram do Vila né, então todas essas informações elas são compiladas e também divulgadas internamente.</p>
LB	<p>Dentro do Vila tem um grupo de WhatsApp né, tem um grupo dos viliiros e tem um grupo do imobiliário né, são dois grupos diferentes porque um é para recados mais gerais que envolvam a comunidade e outro para recados mais burocráticos. E existe essa newsletter interna então que é uma newsletter enviada uma vez por mês com as principais notícias, novidades e mudanças que estão acontecendo no Vila, então acho que esses são os dois principais canais de comunicação interna.</p>
LB	<p>Sim, sim! A gente tem um canal no youtube que tem vários registros de vídeo cases de projetos, a gente tem uma pasta no google drive com fotos de todos os eventos que a gente coordenou enfim. A parte de clípagem é uma parte mais recente que a gente começou a fazer esse ano e em alguns anos pontuais assim porque até então a gente não tinha um assessor de imprensa que trabalhava pro Vila, isso era feito de uma maneira bem orgânica assim né, dá mesma informação que ia para o público ia para o nosso contato de jornalistas. E aí esse ano através de um edital da Aldir Blanc que era um edital que envolvia mais de 32 ações, a gente tinha uma verba para assessoria de imprensa e aí ao invés de a gente contratar um assessor de imprensa a gente contratou um assessor de imprensa para treinar a Maiara que é a responsável pela nossa comunicação para fazer um serviço mais especializado de assessoria de imprensa, agora a Maiara já tá com essa dinâmica de tipo ter um meio de empresa organizado né, de fazer as pautas de release de arquivar essas informações pela</p>

	clipagem depois.
LS	Na verdade, são “n” grupos de WhatsApp, são muitos grupos de WhatsApp, mas é a forma como a gente se comunica. Então tem o grupo dos vileiros onde tem pessoas que ainda tão no Vila e pessoas que já saíram né, a gente tem um grupo da associação, a gente tem um grupo do imobiliário, a gente tem um grupo de financeiro, dos editais, a gente tem um grupo condominial que são só as pessoas que de fato locam salas né no Vila, então quando acontece algum problema é tudo feito por ali, as gurias também mandam as agendas, agenda semanal né, para que todo mundo saiba o que tá acontecendo no pátio, então as principais atividades todas essas mensagens vão via no WhatsApp para esses diferentes grupos para que todo mundo saiba o que tá acontecendo né.
SP	A gente tem três canais de comunicação, na verdade são dois canais, mas que a gente usa de formas diferentes. Um é esse boletim assim que é um newsletter, é um e-mail como a gente envia todo começo de mês que tem um boletim geral do que aconteceu no Vila nesse último mês, novidades né, se tem alguma novidade que no próximo mês vai começar a gente já conta ali. Como na pandemia teve muito essa ida de iniciativas e muita chegada de novas, neste boletim a gente também informa as chegadas e partidas que a gente chama né, para os vileiros saberem quem é que está chegando e já apresenta o trabalho dessa nova iniciativa que tá chegando e tal.
LS	Aí é procurar e-mail e conversas assim, eu sempre tento fazer com que eu nunca perca a informação primária ou fio condutor daquela informação sabe, eu tenho pastas no meu e-mail onde eu vou jogando cada assunto tipo assunto de banco, assunto de edital, edital tal, edital tal ou uma informação de pagamento enfim eu vou olhando os e-mails, claro alguns eu excluo, mas normalmente o fio condutor daquela conversa ou informações bem importantes eu vou guardando dentro desses marcadores que é uma forma de eu não perder.
SP	A gente tem um grande drive compartilhado entre a associação, como os nossos e-mails são institucionais né, a gente tem domínio Vilaflores@org, a gente tem um plano pago no google drive que é um plano para empresas assim né, e a gente tem um limite mais larguinho assim de armazenamento. Então, assim o drive é a nossa caixinha de pandora né.

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Aquisição de informações refere-se a uma das fases da memória organizacional. As evidências indicam que há preocupação dos integrantes da ACVF com a fase da aquisição de informações, pois guardam mensagens e documentos em pastas de e-mails e também no google drive, bem como por meio de grupos no WhatsApp. Por isso, observa-se que a fase da aquisição de informações está bem disseminada na ACVF.

Segundo Walsh e Ungson (1991), quando uma organização se ocupa em valorizar sua história, cuidando e armazenando as informações para poderem ser recuperadas, ela pode se beneficiar por ter mais subsídios para melhores decisões no presente. Essa informação é armazenada como uma consequência de decisões implementadas, pelas recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas, formando a memória organizacional.

Com a expressão ‘caixa de Pandora’ ao se referir ao Google Drive da ACVF, uma entrevistada pode estar indicando que o armazenamento das informações pode estar necessitando de uma melhor organização, ficando a cargo da memória individual para a localização dentro desta ferramenta virtual de armazenamento. São dados, informação e conhecimento que precisam ser melhor catalogados para uma futura recuperação. Segundo Walsh e Ungson (1991) na fase da aquisição interessa compreender como a informação é adquirida, para em seguida ser armazenada e recuperada.

A maneira como a organização lida com o seu conhecimento, consiste em um fator que resulta em benefícios diversos para as organizações. O conteúdo de informações e do próprio conhecimento organizacional, deve ser devidamente valorizado como estratégia das tomadas de decisões. (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

A seguir é apresentado no quadro 9 as percepções dos entrevistados sobre a retenção/armazenamento de informações.

Quadro 9 - Percepções dos entrevistados sobre a retenção/armazenamento de informações.

Retenção - Armazenamento de informações	
LS	Com relação à associação a gente tem documentos que tem que ficar arquivado né, não adianta assim, então a gente tem uma parte ali na associação que a gente guarda esses documentos, mas fora isso a gente tem as informações que ficam em pastas no drive, então eu tenho tudo desde que eu entrei no Vila eu tenho mês a mês toda a conciliação financeira e planejamento financeiro da associação nesse período, então eu vou ali na, eu entro no drive tem o ano tem o mês e quando eu entro ali eu tenho todas as informações, eu tenho tudo que foi pago, eu tenho tudo que foi comprado, tenho as notas, tenho os comprovantes, tenho extratos bancários, tudo arquivado ali e ao mesmo tempo eu também tenho isso no sistema da contabilidade porque eu mando pra eles a conciliação bancária todo mês, então eu fico com o sistema que eu consigo olhar para mim, mas se eu tiver qualquer problema eu também posso ir no sistema da contabilidade porque tá tudo ali né. E no imobiliário eu faço a mesma coisa, eu tenho as pastas onde eu vou, na verdade eu vou controlando tudo aquilo no mês e aí durante eu vou guardando as notas. Hoje em dia nem precisa mais escanear porque tudo vem em pdf né, então eu só vou salvando e agrupando e ali vou deixando arquivado né, tanto fisicamente quanto eletronicamente.
AB	Muitas coisas que foram sendo encontradas no Vila Flores ao longo do caminho, tanto questões que tem a ver com a arquitetura, com a memória da gente guarda isso de alguma forma, seja em objeto físico e guarda esse objeto físico quanto a guardar as histórias né, coisas que aconteceram lá. Às vezes a gente consegue gravar um vídeo da pessoa que foi contando uma história, né. Hoje a gente já consegue participar de editais e conseguir verba para fazer projetos de memória, como território e memória, que foi um projeto né, de uma web série que conseguiu fazer isso né. Mas eu vejo que como a gente não tem exatamente uma pessoa ou uma equipe que fique responsável por esses registros dessas memórias, coisas se perdem aí

	ao longo do caminho, tanto do Vila Flores anterior, antes de Vila Flores pré 2012 quão agora assim.
LS	Aí tudo né! Todo cuidado assim, nada ali dentro vai fora sem passar pela mão acho que tipo assim quatro pessoas, mas quando eu falo isso as pessoas ficam assim “aí não é tudo? é tudo!” É tipo uma fotografia, um bibelô, é tudo assim, sabe? em cada lugar que tu olha pro Vila sempre tem a história de alguém ou tem a história da família ou tem a história das pessoas que passaram por aquele espaço, pelas pessoas que agora estão ocupando aquele espaço, por a gente que trabalha ali sabe, às vezes a gente entra numa sala e a gente olha pro negócio e fala “ah, isso aqui era dá fulana que locava essa sala” a gente olha para um fogão que era do avô dá Antônia que tava ali, a gente olha para uma parede e que era a parede inicial né, lá de longe que nunca foi mudada, nunca foi alterada e a gente tem esse cuidado e aí a gente entra de novo naquela questão que é a manutenção do espaço né, como que a gente consegue deixar um lugar com uma estrutura bacana respeitando esses aspectos antigos que dão toda cara do espaço né, então a gente fica sempre nessa corda bamba assim porque a gente que alia conforto com a história do espaço e isso não é fácil, isso é difícil né, mas a gente tem muito cuidado.
SP	Então a gente, uma das coisas que ajudam bastante nesse registro principalmente através dos projetos e editais é que todo projeto que tu executa né, tu tem que fazer uma prestação de contas né, para enfim prestar contas de que tu realizou aquele projeto devidamente né, então essa prestação que a gente faz acaba sendo memória também daquele projeto para gente né?
SP	Eu sinto que a gente tem capacidade de cada vez mais enfim aprendido assim e pensado de forma criativa de como preservar essa memória e comunicar isso né, porque isso é uma prerrogativa né, para preservar tu tem que manter aquilo ali ressonante né, não guarda aquilo ali numa caixinha né. E eu acho que a gente tem nesse sentido assim principalmente nesse último ano tem tido um movimento bem bonito assim sabe de fato assim olhar para essas memórias né, enfim, criar condições para preservar isso, para comunicar né. Então, eu acho que o Vila assim como um todo tem desempenhado um papel muito legal nesse sentido assim de cuidado com a memória.
RS	Aí inclui no nosso acervo, por exemplo, a gente tem esse acervo com alguns cartazes de programação, algumas coisas físicas né que foram sendo geradas ao longo dos anos. Tem o acervo digital no google drive e em HDs externos de fotos, vídeos, áudios, transcrições de entrevistas, isso a gente tem é de alguns projetos tudo documentado, trilha sonoras, coisas também né do meio audiovisual a gente tem salvo e para projetos específicos que propõem oficinas, a gente tem tudo registrado porque sempre são projetos que exigem uma prestação de contas, um relatório de atividades né, então todo projeto é feito com acompanhamento seja fotográfico ou apenas escrito para depois gerar esse relatório com a descrição de tudo, então se cria esse registro também a partir desses relatórios né. Outra coisa que a gente tenta fazer e esse ano a gente não fez pelo menos desde quando entrei que é um relatório semestral de prestação de contas, um relatório de atividades na verdade dos vileiros, então o que a associação promoveu ou se envolveu ao longo do semestre para que todo mundo mesmo quem não esteja muito presente no Vila ou atuando de uma forma mais remota consiga tá por dentro né.
SP	Por meio de relatório das atividades da associação né, e geralmente a gente faz no final de ano um encontrinho de final de ano com os vileiros né, um que é uma confraternização na verdade de final de ano, mas junto a gente faz uma apresentação como associação para falar o que que a associação fez né, quais projetos executou, quais eventos produziu, quantas pessoas recebemos nas visitas né, até porque os vileiros são associados né, e acaba que no

	<p>dia a dia o pessoal não tem noção assim de tudo que está acontecendo né. Então, a gente sempre organiza os números do ano para apresentar para os vileiros e a partir disso a gente gera um infográfico que faz sempre com o pessoal da Etérea que é um estúdio de design e produção audiovisual que é residente do Vila e eles trabalham com ilustração também, então no final do ano eles fazem um infográfico super lindo assim de tudo que aconteceu no Vila, tipo um Vila Flores em número assim, sabe? Então, quantos eventos a gente produziu, quantos novos vileiros entraram, quantas abravações em projetos, quantas visitas foram realizadas.</p>
AW	<p>A gente tem um google drive, todos os nossos projetos ali com todas as nossas, com todo histórico de tudo que a gente já fez né. No fim do ano a gente sempre faz um balanço geral e lança ali um infográfico com os números de quantas atividades aconteceram, a gente faz esse resuminho do que aconteceu, mas por trás disso a gente tem listado né tudo que aconteceu ao longo daquele ano e aí a gente tem esses registros todos por e-mail e a gente tem cada setor tem o seu e-mail né com todos esses registros e a gente tem um repositório de todo os projetos acadêmicos que já foram feitos sobre o Vila Flores, sobre a região aqui o quarto distrito, então isso é bem importante também por que tem conhecimentos preciosos ali e pesquisas super interessantes. E aí a gente tem também o nosso arquivo de fotos e vídeos e tudo bem guardado também na nuvem.</p>
RS	<p>É um grande campo lá dentro do Vila assim memória e patrimônio, claro que o prédio por si já propicia isso né, a gente tem o cuidado de desde o princípio né, quando eles chegaram o João inventou de não derrubar o prédio, mas sim o contrário disso né, de reviver ele, requalificar ele. E também em relação às histórias de antigos moradores né, então já teve roda de conversa com antigos moradores, a gente tem alguns depoimentos registrados em vídeo, alguns depoimentos registrados em áudio, essas pessoas seguem próximas do Vila né, tem vários moradores que eles moram ali na região e nos visitam, ou quando a gente pode a gente convida né para participar de alguma atividade. É, tem também essa intenção em se fazer um memorial do Vila com esse acervo que a gente tem, tem coisas encontradas nas obras tipo ferraduras de cavalo, as maçanetas, os bonequinhos que seguram as janelas até coisas do Vila mesmo, os eventos, as atividades, as relações que foram acontecendo. Então acho que é um campo bem ativo assim e tem ainda um outro cuidado que é o de manter essa memória viva pela disseminação né, então a gente está sempre proporcionando visitas guiadas e proporcionando vídeos que contém essa história e essa trajetória de forma acessível em diferentes meios para que as pessoas possam entender e se apropriar das histórias também né, para junto com a gente ir construindo a continuidade assim.</p>
LB	<p>Bom, a gente só tem isso relativo aos eventos que a gente produz, todo ano é feito um infográfico assim de quantos eventos aconteceram, quantos pessoas participaram, quantos residentes, então, enfim, um infográfico mais numérico né, então a gente tem um registro assim de público, a própria agenda nos dá um lastro né, de tudo que aconteceu, quantas oficinas aconteceram, quantos shows enfim, então todo fim de ano é feito esse balanço né, para esse infográfico que é uma coisa que a gente manda para os vileiros e também a gente manda para o público. Nos projetos que são com recurso público a gente sempre faz uma clipagem de assessoria de imprensa, faz relatório de impacto de redes sociais, então a gente acaba tendo esses registros enfim de foto e vídeo. Normalmente nesses projetos grandes que envolvem várias ações a gente sempre registra com um vídeo case ou um catálogo ao final né, para ter esse registro de tudo que aconteceu dentro desse projeto macro né, que normalmente é um projeto grande que envolve várias pequenas ações. Então, eu acho que são esses registros assim tanto em vídeo quanto em foto.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Observa-se que algumas evidências se referem a fontes importantes para pesquisa e ressignificação histórica, quando mencionam objetos, documentos, fotografias que são cuidadosamente avaliados e que simbolizam o cuidado que a ACVF tem com sua memória e com seu passado. Constituem fontes importantes para pesquisa e ressignificação histórica, a associação dos acervos documentais e fotográficos com a memória dos integrantes de uma organização, empresa ou associação (PAIVA; DEBALD, 2017). As evidências indicam que, desta forma, a memória dos integrantes, associada aos documentos e fotografias, são fontes essenciais para a pesquisa e construção da memória organizacional da ACVF. Além do que, há a expectativa de que seja feito um memorial da Vila Flores.

Segundo Walsh e Ungson (1991) na fase da retenção interessa entender qual é a estrutura de retenção das informações para a memória organizacional. Observa-se que há uma preocupação grande com a retenção das informações e que a estrutura que é mais utilizada é o Google Drive, porém há evidências de que ele precisa ser melhor organizado para uma pronta recuperação da informação. Em outras palavras, é preciso que haja um cuidado com o tratamento de acervo documental da ACVF, que envolve a seguridade dos recursos tecnológicos, a prevenção da perda dos dados, informações e conhecimentos. É preciso ter cuidado, pois estes podem ser prejudicados pelo gerenciamento deficiente de sistemas ou processos, ou ainda por suportes ultrapassados e obsoletos (NASCIMENTO; VITORIANO, 2017).

A seguir é apresentado no quadro 10 as percepções dos entrevistados sobre transferência de informações - comunicação.

Quadro 10 - Percepções dos entrevistados sobre a transferência de informações / comunicação.

Transferência de informações - Comunicação	
RS	<p>Informalmente pelo WhatsApp a gente tem e funciona muito como um grupo de WhatsApp, tem o grupo dos vileiros, tem o grupo do condomínio. O grupo dos vileiros é total livre de interação de moderação não existe. O grupo do condomínio é bem focado nas questões de manutenção e infra né, “ah, então caiu a internet, faltou luz, estourou um cano”, daí é no grupo do condomínio. E a gente faz grupos por projeto também né, para rodar as informações específicas. Tem grupos de trabalho, tem grupos de gestão disso, daquilo e daquilo outro e ainda é as informações correm um pouco mais formalmente por newsletter de e-mail que a gente envia mensalmente né, tanto para comunidade interna tem uma newsletter, para comunidade externa tem outra para o público em geral e para as pessoas que são amigas do Vila que é um programa de apoio ao Vila Flores com financiamento coletivo mensal né, as pessoas que contribuem com valores a partir de 10 reais mensais recebem essa newsletter com outros conteúdos específicos e num geral é pelos meios de comunicação Instagram, Facebook, jornal, é a gente não tem uma rádio ainda, mas é um papo que circula a alguns anos e acho que é por aí.</p>

CR	<p>Bom então assim, dentro né, a gente tem um canal de, a gente tem dois canais de WhatsApp né, que é o Vila condomínio onde circulam as informações mais condominiais, de convivência, “ah faltou luz, ah a água, o portão tá aberto”, enfim coisas assim né, internet e tal, e o grupo vileiros. O grupo vileiros é um grupo de assuntos gerais né, e tem muita gente que já passou por aqui e não tá mais e que tá nesse grupo, então a gente ali se retroalimenta do que tá acontecendo no Vila e as pessoas também trazem o que tá acontecendo nos seus projetos né, então é um grupo onde circula essa potencialização né, dessa união de projetos. Fora isso nós temos um “newsletter” mensal que vai pro e-mail né, contando pros vileiros todas as coisas que estão acontecendo né, apresentando as novas iniciativas né vileiras e passando um geral assim das coisas que tem acontecido pelo Vila tanto nos editais quando no dia a dia do Vila né. A gente tem um programa agora que se chama Frestas do Vila que é um programa de abrir frestas de convivência na pandemia, então a gente tem divulgado também bastante isso né, porque é uma coisa que tá sendo construída muito organicamente né, com os cuidados necessários, a gente que se referencia em cuidados sanitários né, então a gente faz a questão dos agendamentos, a gente estipulou um número de pessoas né, no nosso pátio pela metragem do pátio muito inferior ao que a gente poderia em termos de decretos né, do governo então a gente também tem divulgado muito isso internamente até porque todo mundo não consegue se envolver com tudo né, então a gente teima muito pra essa comunicação interna né tanto para engajar quanto para informar e nessa newsletter a gente vai abastecendo todas as iniciativas dessas informações, do que estão acontecendo e fazendo convites também para participação né, dos projetos do Vila, e aí fora o canal externo né que daí nas redes sociais.</p>
JW	<p>A gente tem via redes né, nós somos autodenominados vileiros né, todos que tem conexão com o Vila são vileiros, tem gente que já saiu, trabalhou aqui e que ficou aqui continua sendo vileiro. Então nesse grupo de uma comunicação mais interna acho que somos umas 300 ou 400 pessoas. Depois a gente tem um outro grupo que é, por exemplo, o condominial que são programas de prédio e condominial né. E aí no meio disso vai se criando grupos de trabalho né, nós temos um grupo, por exemplo, gestão geral que aí tá esse pessoal que a gente comentou da associação e mais os que estão mais envolvidos indiretamente que fazem parte né, e aí depois tem grupo de cuidados do Vila, tem o grupo do festas que hoje a gente montou né, em função da pandemia que é o processo de reabertura do Vila né, como que a gente vai reabrir. Então, a gente começou como Frestas do Vila né, então a gente ia mandando pílulas para nossa comunidade de informação, como que o Vila tava, como é que tava acontecendo as reforminhas que se fez durante a pandemia e como que a gente tá abrindo e hoje ele tá potencializado na parte de gestão junto com as operações que estão mais ligadas a isso né. Nós temos um café, uma florista, nós temos esse pessoal “makers” né, então esse grupo que tá é fazendo essa gestão aí do frestas que são os que estão mais interessados né, porque aí já saiu uma mudança do café pra frente, já tá sendo construído com a florista assim integrando mais uma torrefação de café que tá ocupando uma área que a gente queria ocupar na frente. Já teve uma segunda edição da Feira “Makers” que são os que estão aqui né, criaram uma feira e está acontecendo no primeiro sábado de cada mês.</p>
LB	<p>A gente tem um canal no youtube que tem vários registros de vídeo cases de projetos, a gente tem uma pasta no google drive com fotos de todos os eventos que a gente coordenou enfim. A parte de clipagem é uma parte mais recente que a gente começou a fazer esse ano e em alguns anos pontuais assim porque até então a gente não tinha um assessor de imprensa que trabalhava pro Vila, isso era feito de uma maneira bem orgânica assim né, dá mesma informação que ia para o público ia para o nosso contato de jornalistas. E aí esse ano através de um edital da Aldir Blanc que era um edital que envolvia mais de 32 ações, a gente tinha uma verba para assessoria de imprensa e aí ao invés de a gente contratar um assessor de imprensa a gente contratou um assessor de imprensa para treinar a Maiara que é a responsável pela nossa comunicação para fazer um serviço mais especializado de assessoria</p>

de imprensa, agora a Maiara já tá com essa dinâmica de tipo ter um meio de empresa organizado né, de fazer as pautas de release de arquivar essas informações pela clípagem depois.

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Observa-se que a transferência de informações é realizada de maneira rápida e instantânea com o uso de tecnologias como os grupos de WhatsApp. Há evidências de muitos grupos neste aplicativo para diversos fins práticos. Observa-se que estes grupos servem para comunicações de assuntos emergenciais ou laborais, e não tanto para fins de recuperação de informações estratégicas da ACVF.

Segundo Walsh e Ungson (1991) na fase de recuperação, é importante verificar quais os caminhos que contemplam o uso da memória que pode ter influência sobre os resultados e o desempenho da organização. Nesse sentido, as evidências indicam que a recuperação das informações precisa ser melhor estruturada, tanto no Google Drive como nos grupos de WhatsApp.

Observa-se também que um momento importante pra o compartilhamento de lembranças do que ocorreu na ACVF ocorre na festa de final de ano, quando há uma prestação de contas do que ocorreu naquele ano na Vila, em formato de infográfico, onde várias informações dos projetos são coletadas e organizadas. Pode-se entender este como um ato de evocação da recordação social de indivíduos e grupos que contribuíram para a construção dos acontecimentos vividos (MARCHI; BORGES, 2017).

A seguir são apresentadas percepções de entrevistados sobre experiências e memória na ACVF no quadro 11.

Quadro 11 - Percepções de entrevistados sobre experiências e memória

	Experiências e memória
LB	Eu sei que a família teve um grande investimento assim em deixar os prédios com as estruturas básicas e habitáveis assim né, e aí esse processo foi sendo construído junto com os artistas que começaram a ocupar o espaço até que depois deu espaço para que começar a ser rentabilizado né, de alguma forma. Então, a associação ela surge se não me engano em 2012, primeiro para poder receber os ladrilhos do pátio né, que eu acho que foi uma atuação da prefeitura ou algo assim e aí ele se constitui como pessoa jurídica né, e a partir de então surge a associação com essa ideia de propôs atividades tanto culturais quanto educativas enfim dentro desse espaço e aí fazer a gestão das partes comum do espaço né. O Vila hoje ele é dividido em duas partes que é a parte do imobiliário que é a parte que é gerida pela família né, e que loca as salas e as iniciativas de economia criativa, e a associação cultural que a faz a gestão dos espaços comuns que até acho que 2019, 2020 era miolo, pátio, galpão né, hoje em dia é o galpão e o pátio, o miolo acabou se tornando né, também um espaço de locação, mas também de entrada para o Vila, uma nova entrada de público para o Vila né.

RS	<p>Acho que essa diversidade de meios, de pessoas, de formas de trabalho né que faz com que quando vem uma crise qualquer que seja a gente tem mais mecanismos para se adaptar né, apesar de a gente seguir trabalhando para ser cada vez mais diverso né, dentro do Vila a gente tem críticas internas fortes sobre isso sobre acessibilidade, sobre diversidade racial, mas isso está sendo trabalhado. Que mais, pontos fortes, o espaço que é muito inspirador e está muito, muito é vivo né, por causa de todo esse trabalho de todas as pessoas que já passaram pelo Vila e pelas que seguem né, desde o início. Essa capacidade de diálogo acho que é um super ponto forte também o Vila é muito assim uma instituição que está disposta a dialogar e as pessoas que reconhecem ela como isso. É que mais, os prédios no sentido literal de espaço mesmo, é um espaço muito propício para que coisas aconteçam porque tem tanto salas individuais como um galpão que é grande o suficiente para fazer várias coisas como um pátio que é aberto o suficiente para gerar segurança, então é tudo isso os pontos fortes.</p>
RS	<p>É um grande campo lá dentro do Vila assim memória e patrimônio, claro que o prédio por si já propicia isso né, a gente tem o cuidado de desde o princípio né, quando eles chegaram o João invento de não derrubar o prédio, mas sim o contrário disso né, de reviver ele, requalificar ele. E também em relação às histórias de antigos moradores né, então já teve roda de conversa com antigos moradores, a gente tem alguns depoimentos registrados em vídeo, alguns depoimentos registrados em áudio, essas pessoas seguem próximas do Vila né, tem vários moradores que eles moram ali na região e nos visitam, ou quando a gente pode a gente convida né para participar de alguma atividade. É, tem também essa intenção em se fazer um memorial do Vila com esse acervo que a gente tem, tem coisas encontradas nas obras tipo ferraduras de cavalo, as maçanetas, os bonequinhos que seguram as janelas até coisas do Vila mesmo, os eventos, as atividades, as relações que foram acontecendo. Então acho que é um campo bem ativo assim e tem ainda um outro cuidado que é o de manter essa memória viva pela disseminação né, então a gente tá sempre proporcionando visitas guiadas e proporcionando vídeos que contém essa história e essa trajetória de forma acessível em diferentes meios para que as pessoas possam entender e se apropriar das histórias também né, para junto com a gente ir construindo a continuidade assim.</p>
AW	<p>Que cuidados a gente tem com a nossa memória e com o nosso passado? É a gente tem, agora é uma questão bem pessoal né! Eu e o meu irmão que recebemos esse prédio, ele é arquiteto de formação e eu sou pedagoga, a nossa avó era museóloga e ela se chamava Maria Luiza Flores. A gente nunca morou em Porto Alegre, eu saí daqui com 2 anos e o meu irmão já nasceu em São Paulo e quando a gente pra cidade essa nossa vó que foi a primeira mulher presidente da Associação de Museus do Rio Grande do Sul nos levava em todos os espaços culturais da cidade, a gente passava as tardes com ela trabalhando no MARGS ou na Casa de Cultura Mario Quintana, e a gente “perambulando” pelos espaços e descobrindo a cidade. Assim, ela era uma amante de Porto Alegre, do Centro Histórico e nos mostrava tudo com muito amor e carinho, nos contava as histórias da cultura da cidade. Então o Vila Flores em primeira instância é uma homenagem a ela e a toda essa bagagem cultural que ela nos trouxe. Então aí está um cuidado com a nossa memória familiar bem importante né, e a gente teve um cuidado e uma atenção muito especial com a memória familiar da família Lutzenberger porque a gente foi entender bastante assim o caminho e o percurso desse arquiteto, engenheiro, artista que veio da Alemanha, chegou na cidade e que além do Vila Flores tem muitas outras obras muito mais importantes para cidade inclusive do que o Vila Flores e a gente foi conversar com essa família, é ouvir as histórias dessa família, a gente ouviu bastante a Lara e a Lili que são as netas contando as histórias desse avô e desse pai né, e a nossa vó Maria Luiza era muito amiga do José Lutzenberger também, eles foram muito parceiros na criação do Parque da Guarita e tinham essa relação cultural ambiental bem forte assim. Então pra gente esse foi o primeiro cuidado assim com as memórias familiares que envolvem esse espaço estar de pé, estar vivo assim, foi um cuidado de memórias muito afetivas né dessas famílias assim e eu acho que isso também fez que essas memórias acho que criaram esse terreno fértil também para gente começa a ir para outras memórias né. A gente teve também um cuidado muito grande com as memórias de outras famílias que moraram aqui ao longo do tempo e que estiveram aqui é habitando esse espaço e construindo as suas próprias memórias, então a gente recebeu muitos ex-moradores aqui da Vila Flores de várias décadas diferentes e ouvimos muitas histórias das pessoas também. Muitas a gente tem registradas em vídeo, não sei se tu chegou a ver o documentário?</p>

BB	<p>Assim, ó, eu moro no bairro desde 1990, eu me criei em Ipanema, Morro do Sabiá naquela região ali, depois eu morei um tempinho no Bom Fim e em 1990 me mudei pra cá, eu e o meu marido. Então aquele prédio já existia aqui, era visualmente né, uma presença muito bonita aqui no bairro e nos anos que a gente foi vivendo ali, até tinha alguns serviços ali dentro que eu cheguei a frequentar, tinha um serralheiro, um marceneiro e um sapateiro, então dentro do pátio ali tinha o sapateiro no puxadinho e tinha as duas garagens, um miolo que hoje é um miolo ficava o marceneiro e ali onde é o café ficava o serralheiro se eu não tô trocando, mas ali era porque eu cheguei a frequentar um pouco esses serviços e tinha algumas pessoas ali ainda residindo, não muitos porque o prédio já tava assim um pouco deteriorado, tava, tinha ali uma carinha de abandono. E aí nesse tempo aí fui vivendo aqui, morando aqui e nasceu o nosso filho em 1996 e depois ele estudou um tempo aqui ao lado no colégio Batista e depois foi pro colégio Marista São Pedro, então eu ia buscar ele e aí eu vi que em 2010 ou 2011 estavam despejando quem tava ali no prédio, realmente ele tava um pouco ameaçador, então fecharam, eu vi que fecharam as portas com tijolos e eu pensei assim “ah, será que vão demolir né” me deu aquela ansiedade assim, por ser um prédio antigo a tendência urbana é demolir e construir qualquer coisa né, um hospital, alguma coisa assim até por causa do tamanho do terreno, fiquei com aquela angústia assim. Aí um dia vinha voltando pela São Carlos do colégio do meu filho e vi que eles estavam arrumando o telhado, aquelas janelinhas do telhado, e eu assim “opa, ninguém vai consertar o telhado para demolir”.</p>
BB	<p>E nós fizemos naquele evento também esse trabalho de memória né, aí não consegui contatar um senhor que tinha morado ali e conheci pessoas que tinham morado ali no Vila Flores, então tem a Dona Marlene que tinha malharia ali dentro e criou os filhos ali, tinha esse seu Dilvo que morava num daqueles apartamentinhos no sótão e então ele contou que ele paquerava a senhora que devia ser esposa dele numa casa ali da rua lá de cima da janela, então tem muitas histórias assim bonitas né que o pessoal fez assim o levantamento não sei se no primeiro ou no segundo simultaneidades porque teve de novo né esse.</p>
CR	<p>Então, eu acho que o grande cuidado é isso né, é o respeito a história né no sentido da pesquisa, de trazer isso e de registrar isso, de divulgar isso através desses filmes né que é um material muito rico e muito importante. Eu acredito também que há um cuidado muito grande com o próprio patrimônio cultural né com a questão do cuidado do que simboliza esse prédio e do quanto a gente quer melhorar ele, mas deixar que as histórias estejam nas paredes desse lugar. Então a gente cada vez que a gente vai fazer uma obra a gente leva tudo isso em conta né, tem muita coisa ainda original aqui no Vila Flores, então eu acho que a gente usa muito o fio né do espaço e da arquitetura também como um ponto de cuidado com a história, então a gente tem uma frase bacana né desses vídeos que é “as paredes tem história né, as paredes contam a história”. Então assim, desde a maçaneta, desde o soldadinho que prende as janelas né, a gente através disso tenta também preservar a história, continuar contando né, essa história com exemplos dela, da história. Então assim o cuidado passa por aí também, passa muito por aí eu diria né.</p>
LB	<p>Até antes da pandemia o Vila Flores fazia o arraial e o arraial era assim o maior evento do Vila porque circulavam por lá 1200 pessoas, assim era muita gente mesmo, agora né com esses tempos tudo mudou, mas acho que o arraial sempre foi o maior evento do Vila e era um evento proposto pelo próprio Vila Flores. Depois eu acredito que alguns projetos que passaram pelo Vila né, tinha, eu sei que o Celtas fazia a feira medieval durante alguns anos né, acho que fazem algumas edições que já não é mais lá, mas que também era um evento muito grande. A virada sustentável também costuma realizar atividades no Vila, também é um evento bem grande assim com bastante impacto. Eu produzo o festival Quilobit que é um festival de música e artes visuais também aconteceram no Vila assim com bastante público, a gente chegou a ter 700 pessoas num dia passando por lá assim e com shows né, enfim, e acho que esses eventos assim são os maiores com mais público né, e com mais estrutura enfim.</p>
BB	<p>Em 2013 eles começaram a mostrar um pouco a cara de que era, de que ia formar uma associação dentro da economia criativa e fizeram um projeto chamado Simultaneidades e era então várias atividades culturais simultâneas enfim várias salas que já estavam, no começo era só no térreo que era possível ocupar algumas salas porque tinha nos lugares</p>

	<p>mais altos tinham riscos, então houve né o processo de reforma e de ocupação foi bem lento, até nem tanto né não tinha como pensar em outros lugares, mas foi gradativo né, foi um processo. Então nesse projeto simultaneidades em 2013, como eu era artista residente do bairro e eu conhecia outros artistas eu fui pescando pessoas para participar e fazer o oficina né, e fazer uma intervenção e ao mesmo tempo estava se formando aqui um distrito criativo, o nosso pique estava fazendo um levantamento de pessoas que trabalhavam com arte, de economia criativa de diversas linhas, então meio que juntou assim, eu fui juntando nomes e achando e catando pessoas para esses dois processos.</p>
LB	<p>O Vila ele sempre foi muito sendo restaurado dentro desse olhar da arquitetura e do patrimônio, então sempre buscado preservar a história, seja a história das paredes, do piso, do local, de quem construiu enfim, então isso tá memória do próprio espaço né, claro tem registros fotográficos, tem uma exposição permanente no galpão que cuida que e que fala um pouco dessa memória. Nas visitas guiadas esse é o principal objetivo das visitas guiadas que a gente faz para escolas, para universidades, para instituições ou até para grupos de pessoas que é contar essa história, preserva essa história e acho que isso assim é dentro dos processos de cuidado do espaço e de preservação do espaço e passa essa memória adiante né, preserva ela de algum modo.</p>
CR	<p>O Vila Flores tem muita história né, então a gente tem que lembrar que o Vila Flores é uma edificação de 1928 né, então imagina o que tem de história de lá pra cá né, então tem um trabalho super bacana e super bonito de pesquisa né da história, isso inclusive está documentado né num e-doc - território memória que é uma sequência de filmes curtos que contam a trajetória do Vila desde é desde a questão da edificação, desde os antigos moradores que moraram porque era residencial né esse complexo arquitetônico e a formação desse coletivo que foi transformando o Vila no que ele é hoje. Então existe assim existe um trabalho de pesquisa efetivamente né, pesquisa com os antigos moradores para recapitular histórias, para saber o que que foi o Vila Flores nesse período e aí numa história mais recente também assim, então como é um processo muito orgânico né de composição de espaço e de cultura e das coisas que acontecem, realmente acho que é um trabalho de constante busca assim né de pesquisa e tal. Então, mas como tem pessoas que estão desde o início assim dessa pelo o menos na chegada aqui nesse espaço que tinha sido um lugar de moradia até agora, então tem os guardiões da história assim né, então acho que é um constante editar e escrever essa história e nisso acho que já tem um conteúdo já bem organizado assim e bem interessante.</p>
CR	<p>Então, essa é uma pergunta super desafiadora porque como o Vila Flores tem muita história né, então a gente tem que lembrar que o Vila Flores é uma edificação de 1928 né, então imagina o que tem de história de lá pra cá né, então tem um trabalho super bacana e super bonito de pesquisa né da história, isso inclusive está documentado né num e-doc - Território e Memória que é uma sequência de filmes curtos que contam a trajetória do Vila desde é desde a questão da edificação, desde os antigos moradores que moraram porque era residencial né esse complexo arquitetônico e a formação desse coletivo que foi transformando o Vila no que ele é hoje. Então existe assim existe um trabalho de pesquisa efetivamente né, pesquisa com os antigos moradores para recapitular histórias, para saber o que que foi o Vila Flores nesse período e aí numa história mais recente também assim, então como é um processo muito orgânico né de composição de espaço e de cultura e das coisas que acontecem, realmente acho que é um trabalho de constante busca assim né de pesquisa e tal. Então, mas como tem pessoas que estão desde o início assim dessa pelo o menos na chegada aqui nesse espaço que tinha sido um lugar de moradia até agora, então tem os guardiões da história assim né, então acho que é um constante editar e escrever essa história e nisso acho que já tem um conteúdo já bem organizado assim e bem interessante.</p>
AW	<p>Então a gente tem uma relação bem forte assim com a memória né! Esse lugar fala das memórias de muita gente, e a gente tem esse carinho assim e esse desfrute mesmo de cuidar das memórias. É algo que a gente tem muito apreço assim e muito afeto, e acho que todo mundo que vem para cá também são pessoas que tem esse gosto né por coisas e objetos, histórias que contam, que tem essas narrativas né.</p>

As evidências indicam que a memória e a história podem ser evocadas através de registros, documentos e objetos, e repassadas aos grupos de pessoas que visitam a ACVF. Torna-se importante lembrar que embora tenham existido grupos ou gêneros de atividades coletivas, vinculadas ao lugar em que atuaram, não basta apenas a representação física do lugar. Apenas o local físico não trará as lembranças, fatos e acontecimentos. É preciso que a memória seja reconstruída e a história narrada, a fim de relembrar as atividades que tiveram relação com o local (MENDES, 2010).

Sendo assim, observa-se que a comunidade do Vila Flores (interna e externa) tem feito um esforço para relacionar os fatos e acontecimentos do passado de maneira a vincular os membros do grupo, baseando-se em seu passado coletivo, como ensinou Halbwachs (1990), por isso há evidências que as lembranças dos entrevistados têm se sujeitado a este processo coletivo (PERALTA, 2007).

Observa-se uma preocupação com a memória organizacional e empresarial do Vila Flores. Por exemplo, as visitas guiadas que são realizadas no Vila Flores, e também a própria restauração do local, representam um cuidado de preservação de sua memória. O papel da história, em relação à gestão, é o de um instrumento de gestão estratégica, auxiliando nas decisões da empresa (MENDES, 2010).

Outro aspecto importante é a **liderança socialmente empreendedora** dos irmãos Antonia e João Wallig, os quais, a partir da valorização do que eles denominam como memória familiar (centrada na sua avó D. Maria Luiza Flores) formaram uma unidade geracional, entendida como "subgrupos localizados dentro de gerações que têm uma qualidade autorreferencial e reflexiva em virtude do senso dos membros de suas próprias conexões uns com os outros e os eventos que os definem" (LIPPMAN; ALDRICH, 2016, p. 658). Observa-se que dessa unidade geracional emergiu uma liderança contemplando uma preocupação e ações de retenção de informações e artefatos, que estão constituindo um legado sociocultural que aumenta a chance de sua persistência e longevidade (LIPPMAN; ALDRICH, 2016).

5.3 DESAFIOS E PANDEMIA NA ACVF

O ano de 2020 foi marcado pelo início da pandemia mundial pelo Coronavírus, que obrigou muitos estabelecimentos a fecharem as portas a fim de evitar aglomerações de pessoas para a diminuição da propagação do vírus potencialmente mortal.

Em junho de 2021, um grupo formado por pesquisadores, sociedade civil, instituições e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2020) lançou uma pesquisa para avaliar os impactos da COVID-19 nas cadeias de produção e distribuição dos setores culturais e criativos. De acordo com a pesquisa, os setores culturais e criativos movimentam cerca de R\$ 171,5 bilhões por ano, o equivalente a 2,61% de toda a riqueza nacional, empregando 837,2 mil profissionais (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

No Brasil, o setor de economia criativa corresponde a 2,64% do Produto Interno Bruto (PIB) e é responsável por 4,9 milhões de postos de trabalho (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020). Ainda, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o setor criativo emprega aproximadamente 1,9 milhões de pessoas (1,6% dos ocupados), sendo que destes, cerca de 44% atua de maneira autônoma. Portanto, o segmento da cultura abriga muitos profissionais liberais, os quais tiveram perda ou redução de renda com a situação da pandemia, tendo sido bastante afetados com o adiamento ou cancelamento das suas atividades culturais.

Neste contexto a pandemia também afetou as atividades da ACVF. A seguir é apresentado no quadro 12 as percepções dos entrevistados sobre desafios e pandemia na ACVF.

Quadro 12 - Percepções dos entrevistados sobre desafios e pandemia na ACVF.

	Desafios e pandemia na ACVF
CR	Então, [a pandemia] foi um baque realmente muito grande né, foi muito impactante né deu um receio grande né de como vamos continuar sobrevivendo, mas aí assim entendendo também a rede, entendendo também como todas as pessoas que estão locando as salas também vão sobreviver a gente já criou ações imediatas né em termos de gestão imobiliária né, a gente já, a pandemia veio em março né? ali em abril a gente já colocou 20% de desconto em todos os aluguéis né não esperou ninguém pedir, a gente foi ativo nesse sentido né, "ah vamos sobreviver juntos" né, mas com isso a gente entende que além dos eventos não tinha mais a receita dos eventos também diminuiu a receita das locações. Mas a gente foi se adaptando, foi fazendo adaptações né o trabalho foi todo para casa né, inicialmente, todas as equipes trabalharam de casa, a gente conseguiu estabelecer esse trabalho virtual e aí aos pouquinhos a associação conseguiu fazer, criar essa experiência virtual né, a gente conseguiu fazer uma série de experiências virtuais e com isso né apesar de todas as dificuldades que a gente vê em termos de fomento a cultura, entraram vários editais né. Então aconteceu uma coisa muito interessante, o Vila Flores conseguiu recursos né e fez com que houvesse uma virada, uma necessidade não só dos eventos, a gente conseguiu se enxergar viabilizando o Vila através dos editais. Então teve um momento dessa receita de edital zero de eventos né e essa adaptação primeiro pro virtual 100% e depois pro híbrido, então assim ano passado nós fizemos um arraial todo online né, esse ano a gente já fez um arraial presencial com poucas vagas, com agendamento, com circulação por horários. Então houve uma profunda adaptação a plataforma digital sem perder também a questão do presencial, então assim a gente fez ações também com a comunidade de, a gente criou lá no início da pandemia cartas para os vizinhos né.

RS	<p>Desafios? trabalhar no setor cultural no Brasil (risos) né, financiamento, questões políticas, é a polarização como um todo assim que acaba nos afetando, é um desafio é trabalhar de forma colaborativa apesar de ser um ponto forte é também um desafio né, trabalhar com várias pessoas, tem que ir cuidando para que todas pessoas se sintam contempladas assim e sejam consultadas ao menos ou estejam cientes ao menos, é um desafio manter essa comunidade ativa apesar de ela por si só fluir às vezes também é importante e desafiador ter esse balanço assim. E, sim sustentabilidade financeira que decorre de tudo isso né, dessa crise política, sanitária, econômica e acho que é isso.</p>
SP	<p>Acho que talvez esse seja o desafio do momento assim, como seguir existindo né, de forma sustentável num contexto pandêmico né, pensando na subsistência do Vila, mas também pensando num coletivo assim né, na saúde das pessoas, na segurança, na responsabilidade assim. Isso foi um grande desafio, agora claro passado esse tempo de pandemia a gente tá num lugar um pouco mais seguro de compreensão né, de formas de enfim de operar né, de entender assim a dimensão que isso tem, mas no começo isso era muito difícil né, assim medo e ao mesmo tempo um receio assim de não, aí enfim de né, de não, dessa preocupação constante de fato de cumprir com o que deveria ser cumprido assim de pensar na saúde do próximo assim, mas enfim foi. Eu lembro que assim tinha momentos que a gente se reunia toda semana para falar de protocolo, daí era um abre e fecha, resolvia abrir começava a subir de novo o número de mortos daí fecha, sabe até a gente conseguir entrar num. A gente criou um protocolo né, de, pro Vila na pandemia né, de capacidade de público, o que a gente ia fazer, o que a gente não ia fazer, enfim foi realmente um desafio bem grande assim e que ainda tá sendo porque a pandemia não acabou né?</p>
SP	<p>Tanto que quando a gente fechou o 2020 e que a gente olhou assim a gente ficou “nossa, muita coisa mudou!” né. Mas foi tão demandante o momento que a gente nem, a gente só foi fazendo assim né, a gente só foi indo conforme o contexto demandava. Mas é isso assim, mudou muita coisa, mudou desde a questão de organização interna né, nossa até escopo de trabalho, as coisas que a gente fazia mudaram, hoje a gente faz outras coisas para atender justamente essas demandas desse novo momento. Eu acho que também, eu não sei, talvez, eu tô pensando assim enquanto eu falo assim, mas eu acho que teve também de certa forma um movimento assim da gente mesmo valorizar mais o que a gente faz assim né, principalmente em relação aos projetos né, da gente ver “nossa, tem uma potencialidade muito grande aí, né!”. Por a gente antes acabar se envolvendo muito mais com essas demandas externas do Vila né, e a partir do momento que a gente precisa pensar um projeto do zero, executar um projeto do zero, etc. Eu percebo muito isso assim que teve um movimento de a gente conseguir construir coisas juntos muito bonitas assim e de realmente enxergar uma potencialidade nisso, sabe?</p>
RS	<p>Então, a primeira reação foi parar com tudo e olhar pra dentro assim e falar “tá, como que a gente pode criar mecanismos de segurança física?” segurança sanitária mesmo para todo mundo se sentir bem, é o que a gente não pode regular então a gente pode dizer para as pessoas se elas podem ou não vir no Vila, a gente consegue criar um cuidado de fluxo para que nem todos vilienses estejam ao mesmo tempo, sim, não, é preciso, não é. Dentro né, o que a gente tava planejando pra esse ano que não vai mais poder acontecer, o que que a gente que adapta, o que a gente que propor. Demorou assim, teve uns acho que 3 meses que eu não fui no Vila, agente ficou 100% remoto praticamente, então o que né gerou uma sobrecarga em quem mora no Vila, os pais da Antônia e do João e eles próprios né, pra esse cuidado do espaço que não tinha público, mas ainda sim exigia cuidados de manutenção né, acho que uns 2 meses que a gente ficou total remoto e demoramos bastante para propor qualquer coisa, então as primeiras campanhas foram de é levar informações sobre a pandemia com dados confiáveis das nossas redes né, usar da nossa rede de muitas mil pessoas das redes sociais e dos e-mails para distribuir informações da pandemia e o que tava acontecendo daquela fase que ninguém sabia muito bem o que que tava acontecendo, quanto tempo ia durar, o que que podia e o que que não podia, depois a gente propôs um correio, correio do Vila, era um correio da vizinhança então uma troca de cartas virtuais também para não gerar o deslocamento entre vizinhos, as pessoas nos mandavam um textinho e uma foto e a gente fazia essa troca.</p> <p>E dá parte da associação hoje a gente não consegue mais fazer evento né, antes da pandemia, então a gente é agora tá se mantendo só com editais né, editais que a gente teve</p>

	<p>um edital de bens materiais então a gente conseguiu fazer a reforma do galpão com isso, a gente conseguiu comprar bastante material, caixa de som, microfone, tudo para fazer eventos daqui um tempo. Depois a gente teve o edital de Vila a Vila que foi um edital que durou 6 meses né que foi aqui do estado então isso pagou o pessoal né, que trabalha e a gente também conseguiu fazer algumas modificações no espaço, mas desde a pandemia é isso, o recurso financeiro que entra são dos editais e um pouco de locações né, a gente loca principalmente para fazer ensaio fotográfico, comercial para tv enfim, claro que não é um valor tão grande como valor de um edital, mas também é um valor bom né.</p>
LS	<p>É, é muito complicado assim, então eu acho que hoje tem dois problemas assim porque gestão vai ser sempre um problema né, por mais que a gente coloque, é que só a expert ali dentro sempre vai ser um problema né porque é um lugar muito grande, com muita coisa para fazer, às vezes acaba sendo um problema, mas na minha visão hoje a manutenção do espaço é o pior problema né, a gente tem até essa semana eu tava conversando com a Antonia que a gente precisa, através de um edital a gente reformou todo o piso do galpão, mas a gente precisa reformar o telhado do galpão que é caríssimo para fazer né. A gente precisa remodelar todo pátio, do jeito que ele tá ele tem vários pontos bem específicos que a gente sabe que a gente precisa melhorar e isso é grana né, é dinheiro e aí tem a opinião de um, a opinião de outro, então às vezes a gente precisa também dizer né, é a minha opinião e basta e é desse jeito que tem que acontecer. Então, para mim é a manutenção com certeza!</p>
AW	<p>Com a pandemia aconteceu o contrário, assim foi um momento de parada total que a gente conseguiu olhar de novo para aqueles nossos projetos que estavam lá nos nossos bancos de projeto né, nos nossos sonhos e colocar energia para acontecer, entender onde tinha recursos né, saíram muitos recursos de lei emergencial de cultura, é muitos fundos internacionais também começaram a lançar editais inclusive para esse momento de pandemia né para o setor da cultura que foi super afetado. Então foi um momento que a gente conseguiu de novo colocar as nossas demandas internas para rodar e para acontecer.</p>
LS	<p>A gente não tem voluntários né, e associados também não, a gente tem uma rede que são os amigos do Vila que eu acredito que agora a gente tem em torno entre 10 e 15 amigos né, que fazem contribuições espontâneas. Esse projeto inclusive começou com a pandemia né, porque a gente teve que fechar e a gente tinha assim antes da pandemia a gente conseguia recursos financeiros de outra forma e depois da pandemia a gente teve que se adaptar né, e com isso a gente criou os amigos do Vila que fazem essa contribuição enfim de acordo com que as pessoas conseguem no mês, mas a gente não tem outros associados né, e agente não tem residentes, nós 5 que tocamos e toda associação né, os editais, as prestações, de contas, o Instagram do Vila e as outras redes sociais a comunicação da associação com os viliários né, que são as pessoas que alugam salas e frequentam os espaços e o público que claro que hoje em dia de uma forma bem reduzida, mas que tá começando a querer voltar e entrar em contato e conhecer o espaço. E aí no outro lado tem o imobiliário onde trabalham 3 pessoas que é a Samantha que faz a gestão geral, eu que cuido da parte financeira e administrativa também e a Carol que cuida da parte comercial né, que é quem tenta locar as salas.</p>
SP	<p>Tanto que quando a gente fechou o 2020 e que a gente olhou assim a gente ficou “nossa, muita coisa mudou!” né. Mas foi tão demandante o momento que a gente nem, a gente só foi fazendo assim né, a gente só foi indo conforme o contexto demandava. Mas é isso assim, mudou muita coisa, mudou desde a questão de organização interna né, nossa até escopo de trabalho, as coisas que a gente fazia mudaram, hoje a gente faz outras coisas para atender justamente essas demandas desse novo momento. Eu acho que também, eu não sei, talvez, eu tô pensando assim enquanto eu falo assim, mas eu acho que teve também de certa forma um movimento assim da gente mesmo valorizar mais o que a gente faz assim né, principalmente em relação aos projetos né, da gente ver “nossa, tem uma potencialidade muito grande aí, né!”. Por a gente antes acabar se envolvendo muito mais com essas demandas externas do Vila né, e a partir do momento que a gente precisa pensar um projeto do zero, executar um projeto do zero, etc. Eu percebo muito isso assim que teve um movimento de a gente conseguir construir coisas juntos muito bonitas assim e de realmente enxergar uma potencialidade nisso, sabe?</p>

Com o advento de novos cenários na realidade das pessoas e das cidades, como no caso da pandemia por COVID-19, foi necessário pensar e articular novas formas da ACVF continuar realizando suas atividades e projetos, bem como um momento para repensá-los. O complexo Vila Flores é uma associação cultural privada, mas muitas das suas atividades são gratuitas e são abertas ao público em geral, o que caracteriza o local como 'um verdadeiro centro cultural alternativo', onde há espaços para visitantes como o miolo ou pátio, a Biblioteca Lulu Flores; o Café Coletivo e o Galpão do Zé (CATRACA LIVRE, 2019).

Na ACVF a pandemia afetou a organização e exigiu de seus gestores e envolvidos, estratégias de ação, através de novas formas de atuação e mobilização. As evidências indicam que o início da pandemia trouxe sentimentos de temerosidade a respeito da sobrevivência financeira da ACVF, porém com o tempo a equipe percebeu que tinha condições de adaptação no formato do trabalho, nas experiências virtuais de eventos e até mesmo na sustentabilidade financeira, que passou a ser feita por meio de projetos e editais. Nesse sentido, observa-se uma nova página na memória social da ACFV. No aspecto da memória social, a situação de pandemia pode estar construindo um novo capítulo para as organizações culturais. Observa-se que a memória social, presente na ACVF, tem sido construída a partir dos vínculos formados entre seus membros (HALBWACHS, 1990), amparados em um passado em comum. A partir destes vínculos, os integrantes da ACVF enfrentaram dificuldades como a sobrevivência financeira, novas formas de fazer as atividades e o próprio trabalho.

Em 2019, Medroa (2019) observava que era necessário a ACVF empreender parcerias estratégicas para potencializar o alcance do empreendimento, o que foi confirmado no período de pandemia, quando várias ações inovadoras foram implementadas com sucesso em prol da sustentabilidade financeira da associação.

No contexto de isolamento social, as atividades da ACVF, como comunidade criativa que atua em rede, também sofreram restrições. Foi preciso que os gestores culturais do espaço recriassem as atividades, realizando algumas delas de forma virtual, como o Arraial *online*, as *lives* sobre Economia da Cultura no contexto online, e também o Fórum Virtual 1º FAZER Patrimonial - Fórum de Ação, Zeladoria, Educação e Resistência Patrimonial, que é uma iniciativa que busca abordar e discutir perspectivas contemporâneas sobre patrimônio cultural e a educação patrimonial e

sua integração na vida social atendendo ao contexto atual. Outros projetos: Apoia-se, Amigos do Vila e Me Conta: Soluções Comunitárias. Este último trata-se de uma plataforma de financiamento coletivo, destinado a lideranças comunitárias, visando avaliar a relevância de suas ideias para suas comunidades. Estas iniciativas ajudaram a fazer com que a ACVF continuasse atuante no cenário cultural, mantendo-o ativo da melhor maneira possível.

A memória organizacional construída na pandemia certamente servirá como uma capacidade da ACVF para "se beneficiar de experiências passadas, respondendo de forma mais efetiva, rápida ou acurada, diante de um problema do presente", concordando com Ackerman e Malone (1990, p.31).

O setor da economia criativa pode ter um papel importante no pós-pandemia, no entanto, serão fundamentais políticas públicas para este novo panorama dos setores culturais e criativos. Pois como afirmou o poeta maranhense Ferreira Gullar, "a arte existe porque a vida não basta". Que sejam a arte e a cultura a nos trazerem mais vida.

6 SOBRE O PRODUTO FINAL: GUIA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DA ACVF

A partir do que foi apresentado como contextualização da ACVF, almejou-se construir um guia sobre a comunidade criativa ACVF, do ponto de vista da análise de sua memória organizacional. Colocado de maneira mais abrangente, o objetivo foi construir um guia sobre a trajetória e elementos da memória organizacional da ACVF para fins de divulgação de seu trabalho e do aprimoramento de sua gestão.

Segundo o Instituto Brasileiro de Museus (2011), ao apresentar o Guia dos Museus Brasileiros, coloca que o verbo 'guiar' pode referir-se a acompanhar, levar, conduzir, mas também conduz a orientação, ensino e aconselhamento. Assim como naquele guia, que serviu como *benchmarking* para o guia ora apresentado, pretendeu-se oferecer uma publicação que pudesse indicar direções e oferecer informações sobre as atividades, oficinas e diversas práticas ofertadas na ACVF desde o seu início, estimulando a participação naquele espaço.

Como já sinalizado na introdução desta pesquisa, em relação ao produto técnico 'guia', Lopez (2008) usa a entrevista como 'um guia para puxar o fio da memória'. Porém, para esta pesquisa, o guia construído junto à ACVF, pretendeu servir para puxar, em um primeiro momento, e registrar, em um segundo momento, a memória organizacional daquela Associação.

Sendo assim, perpassar e abordar a trajetória e a memória da ACVF, os diversos momentos de mudanças em que a edificação construída passou, as narrativas de antigos moradores, de atuais frequentadores, estudar documentos, acervos, sua produção cultural, seus objetos e imagens, bem como as atividades de preservação ambiental, tornou-se um objetivo e um desafio para esta pesquisa. Por outra via, as atividades ali realizadas, com a comunidade, seu entorno, visitantes de diversos segmentos (artistas, escritores, turistas, professores, estudantes e público em geral) também foram considerados relevantes para construção do Guia.

Nesse sentido, o Guia construído se embasou no entendimento de Parrilla, Ogliara e Bittencourt (2017), para os quais um guia serve para organizar informações, no caso da ACVF, sobre suas atividades e ações desenvolvidas. Apresenta o histórico da Associação, bem como as principais ações desenvolvidas. O Guia será importante para registrar e divulgar a trajetória da ACVF, sobre sua origem, estrutura, número de empreendedores criativos trabalhando, quais são os usuários beneficiados entre outros.

A confecção do produto técnico final do Mestrado seguiu as seguintes fases (quadro 13).

Quadro 13 - Fases do Produto Técnico Guia da ACVF

Fases	Conteúdo
Fase 1	Levantamento da trajetória e das atividades da ACVF.
Fase 2	Construção de uma linha do tempo sobre construção das edificações, usos do local, reestruturação, atividades e ações desenvolvidas a partir dos dados coletados.
Fase 3	Sistematização das passagens, eventos, realizações, cursos, etc. que constam no guia e estratégias de apresentação (fotos, estilo de apresentação, etc.).
Fase 4	Estruturação, escrita do conteúdo do guia e finalização.
Fase 5	Estratégias de divulgação do Guia.

Fonte: dados desta pesquisa

O quadro 13 apresenta as cinco fases de construção do Guia da comunidade criativa Vila Flores, o qual contemplou mais de 230 páginas e está disponível para a ACVF utilizar como um repositório de sua memória organizacional.

O guia foi planejado e concebido em formato de *e-book*. Será sugerido que a disponibilização do guia será efetivada no *site* da Associação Cultural Vila Flores, gerando um *link* de acesso, bem como em página da biblioteca Unilasalle por meio do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais (PPGMSBC) da Unilasalle Canoas. Desta forma, pretende-se divulgar de maneira mais ampla e acessível as informações constantes no guia, por meio da organização e sistematização da maioria das atividades, eventos e projetos realizados pela Associação e também pelos parceiros, nos quase dez anos de existência da mesma.

A respeito do público-alvo que o produto técnico desenvolvido pretendeu alcançar, foi preciso levar em consideração que a ACVF oferece atividades diversificadas a públicos variados. Além do mais, o guia pode servir de referência para a gestão da ACVF e decisões futuras, uma vez que oferece uma visão panorâmica de sua trajetória. Portanto, pretende-se que o guia alcance, além do público interno, aquele público que já é cativo da ACVF, mas também que sirva para chamar outros que não conhecem ou estão distantes do local, como artesãos, artistas, coletivos, interessados em um local de *coworking*, projetos sociais etc. O público-alvo, portanto,

é diversificado. Não há conhecimento preciso da faixa etária do público frequentador, mas é predominantemente de crianças e jovens adultos. Também é frequentado por pessoas de baixa renda, uma vez que são oferecidas também atividades gratuitas ou com valores acessíveis.

Acredita-se que a opção por um guia em formato eletrônico é justificável. Nos tempos atuais, tem-se a gradual substituição do suporte material, em papel, pelo suporte digital. Parte da memória reconstruída tende a passar, desta forma, a ser armazenada de maneira digital, representando esta uma nova forma de armazená-la. No entanto, a forma de reconstruí-las continuará a ser de forma humanizada, através dos mecanismos biológicos, processos mentais, lembranças, evocações, narrativas, história oral, anotações, fotografias, entre outros meios de se (re)construir as memórias. Assim, a evocação de memórias continua a ser um processo eminentemente humano.

Destaca-se a inovação do produto final, que se justifica porque a ACVF não tem ainda um guia sobre a memória organizacional, trazendo visibilidade para a mesma.

O produto técnico ressalta a importância da memória organizacional para a manutenção de uma organização cultural que tem tido resiliência para se manter, desde suas primeiras ações em 2013. O início, em meados de 2013, foi com poucas atividades e contou com a colaboração de pessoas que abraçaram o projeto de transformar o local em um ecossistema criativo. Com o passar do tempo, as atividades foram crescendo e os espaços disponíveis foram sendo alugados para iniciativas da área cultural, artística, educacional e empreendedora, para desenvolvimento de atividades permanentes. Foram também sendo procurados como um espaço para realização de eventos voltados à arte e cultura, palestras, shows, peças teatrais, exposições fixas e itinerantes, atividades de escolas, universidades (graduação e pós-graduação), ambiente para ensaios fotográficos e publicitários.

A equipe da Associação Cultural Vila Flores conseguiu adaptar-se à época de pandemia por Coronavírus (2020-2022), quando houve decretos sanitários que restringiram principalmente várias atividades culturais. Neste período, foram realizadas atividades on-line e algumas ações de cunho social.

O período de corte da pesquisa na base de dados, para a elaboração do presente Guia da Memória Organizacional da Associação Cultural Vila Flores, ocorreu entre os meses de outubro de 2013, período a partir do qual se encontrou informações

disponíveis sobre as atividades até dezembro de 2021. Todas as informações foram sistematizadas, colocadas em ordem cronológica (por ano e por mês), do tipo linha do tempo, classificando-se as atividades em dois tipos principais: permanentes e eventos. Foi feito um levantamento iconográfico, selecionando-se imagens que correspondessem efetivamente a cada atividade e algumas fotografias feitas pela autora, em visita ao local.

A elaboração do Guia contou com informações de listagem de atividades, fornecidas pela equipe da Associação Cultural Vila Flores, referentes aos períodos de 2018 a 2020. Em relação aos anos de 2013 a 2017, 2021 e 2022, foi feito um amplo levantamento, com pesquisa dos dados digitais. Portanto, informações relativas a este período foram coletadas e obtidas por meio de pesquisa na internet, sites, matérias jornalísticas e demais informações disponíveis nestes meios digitais.

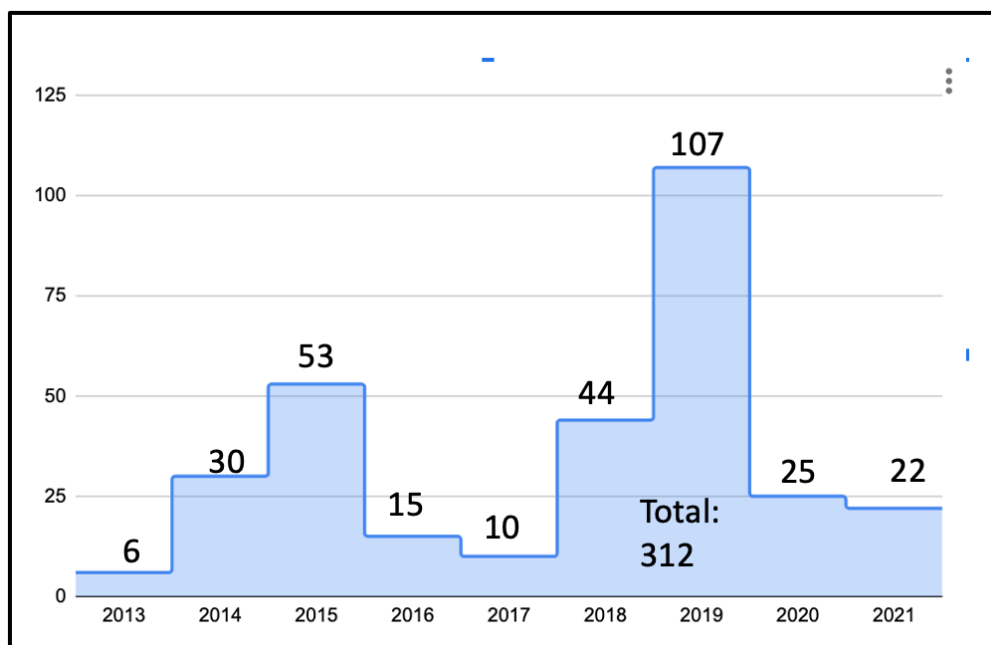
Considerando o período de pandemia, este levantamento sofreu justificáveis limitações, sendo então privilegiada a forma de levantamento dos dados e informações disponíveis em meio digital.

O período de corte da pesquisa na base de dados, para a elaboração do presente Guia da Memória Organizacional da Associação Cultural Vila Flores, ocorreu entre os meses de outubro de 2013, período a partir do qual se encontrou informações disponíveis sobre as atividades, até dezembro de 2021. Todas as informações foram sistematizadas, colocadas em ordem cronológica (por ano e por mês), do tipo linha do tempo, classificando-se as atividades em dois tipos principais: permanentes e eventos. Para complementar, foi feito um levantamento iconográfico, selecionando-se imagens que correspondessem efetivamente a cada atividade e incluídas também algumas fotografias, feitas pela autora, em visita ao local.

Por fim, espera-se que o produto consiga demonstrar como a ACVF registra suas atividades e como pode utilizar o conhecimento gerado por este estudo e pelo guia para decisões futuras. A expectativa é que o produto seja informativo para o público frequentador do local e útil para os proprietários, gestores culturais e residentes da associação. Ressalta-se que este produto não visa lucro, mas sim divulgar a associação e o trabalho realizado, o qual possui uma finalidade social.

A quantidade de eventos e atividades que foram sistematizadas no Guia foram de 312 em nove anos (2013-2021), conforme o elemento gráfico a seguir (fig. 6):

Figura 6 - Evolução da quantidade de eventos e atividades na ACVF



Fonte: dados desta pesquisa

Observa-se que as atividades vinham em um número crescente, mas declinaram em quantidade em 2016 e 2017, alcançando seu pico em 2019, o que pode ser justificado com a participação bastante ativa nas redes sociais neste ano de referência. Salienta-se que os dados de 2018 a 2020 foram enviados pela ACVF, e que os dados de 2013 a 2017, e ainda de 2021, foram coletados na internet pela pesquisadora, portanto sem acesso a todos os documentos, o que explica a diferença quantitativa de eventos neste período. Após março de 2020 ocorreu o declínio esperado devido à situação sanitária provocada pela pandemia.

O guia poderá ser acessado no site da ACVF assim que a equipe inserir, conforme garantiu a Coordenadora Antonia Wallig. Na figura 7 a seguir, a imagem da capa do Guia.

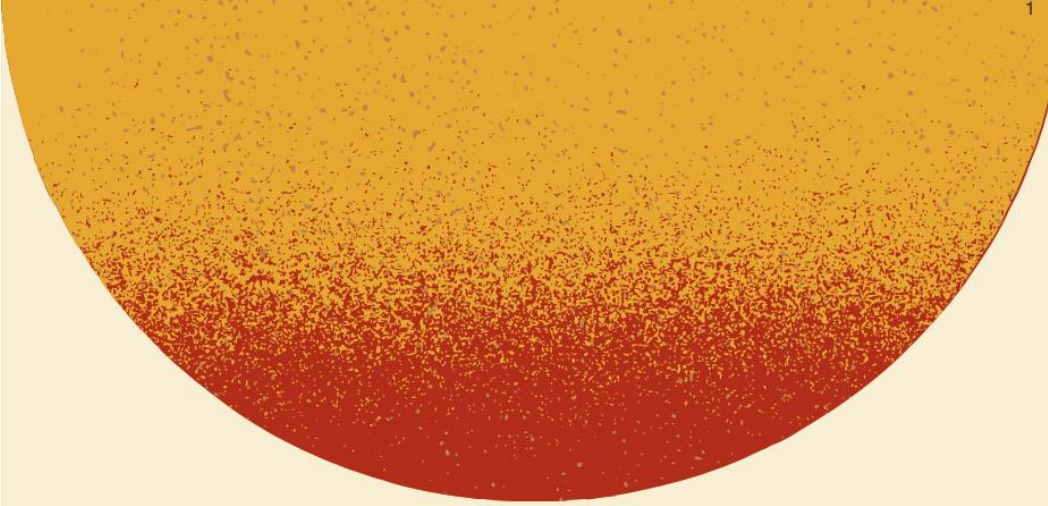
Figura 7 - Imagem da capa do Guia da Memória Organizacional da ACVF



Fonte: a autora

A seguir apresenta-se a imagem do Sumário do Guia (fig. 8).

Figura 8 - Imagem do Sumário do Guia



1

SUMÁRIO

Agradecimentos	p. 2
Sobre o Guia	p. 3
2013	p. 8
2014	p. 13
2015	p. 28
2016	p. 57
2017	p. 67
2018	p. 73
2019	p. 117
2020	p. 214
2021	p. 223
Vileiros	p. 237
Projetos	p. 239
Atualmente	p. 243
Conclusão	p. 247

Fonte: a autora

A seguir as considerações finais são tecidas. .

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi o de construir um guia sobre a comunidade criativa denominada ACVF, do ponto de vista da análise de sua memória organizacional. Para isto, procedeu-se inicialmente a uma revisão conceitual sobre memória social e em seguida sobre memória organizacional. O percurso metodológico de um estudo de caso foi então apresentado, seguido da contextualização da ACVF.

A análise dos dados denotou a presença de ricas lembranças e evidências a respeito do início da ACVF e da sua gestão patrimonial, uma vez que o prédio centenário foi revitalizado para fins sociais, quando a família Wallig o assume com o propósito de realizar uma construção coletiva com a comunidade, com a sociedade, voltado para fins culturais, onde novas habilidades de gestão foram criadas e praticadas.

O primeiro objetivo específico foi o de descrever o percurso histórico da ACVF, procurando evidências de eventos de sua trajetória, sob a lente da memória social. Os resultados das análises indicaram cuidados com a história e memória da ACVF, a qual está estreitamente ligada à história geracional da família Wallig, tanto quanto com o da família Lutzenberger (arquiteto que desenhou o prédio em 1920), de uma maneira inclusiva.

Os resultados apontam ainda que o trabalho dos irmãos Antônia e João Wallig pode ser denominado como uma unidade empreendedora geracional, pois demonstraram ações autoconscientes, inclusivas e vinculadas aos espaços locais e regionais. Além disso, entende-se que a ACVF pode ser vista como uma inovação social empreendida por uma família com visão social e inclusiva, constituindo-se em uma semente para a revitalização do Quarto Distrito.

A respeito do segundo objetivo específico, que foi analisar elementos de memória organizacional da ACVF, os resultados indicam que há preocupação dos integrantes da ACVF com a aquisição de informações (primeira fase da memória organizacional), pois, e-mails, pastas, mensagens de WhatsApp etc. são percebidos como documentos que precisam ser guardados para poder ser recuperados. Porém, as evidências indicaram certa dificuldade de organizar tantas informações, sendo que o Drive da ACVF parece uma 'caixa

de Pandora', ficando a cargo da memória individual para a localização dentro desta ferramenta virtual de armazenamento. Por isso sugere-se à gestão da ACVF e de outras associações culturais que dados, informação e conhecimento precisam ser catalogados adequadamente para uma futura recuperação. As evidências indicam que na fase de retenção da memória organizacional é preciso que haja um cuidado com o tratamento de acervo documental da ACVF, que envolve a seguridade dos recursos tecnológicos, a prevenção da perda dos dados, informações e conhecimentos.

A respeito da terceira fase da memória organizacional, as evidências indicam que a transferência de informações e a comunicação ocorrem de maneira ágil, por meio de aplicativos de mensagens instantâneas, voltadas para fins práticos e emergenciais e não para fins de recuperação de informações estratégicas da ACVF. Sugere-se à gestão da ACVF que os mecanismos de recuperação das informações sejam melhor estruturados.

Além disso, os resultados denotam que a ACVF oportuniza que a memória seja reconstruída e a história narrada, podendo ser evocadas através de registros, documentos e objetos, e repassadas aos grupos de pessoas que visitam a ACVF. Observa-se como característica da gestão um esforço para relacionar os fatos e acontecimentos do passado de maneira a vincular os membros do grupo, baseando-se em seu passado coletivo, o que pode gerar um sentido de pertencimento aos grupos e à comunidade da ACVF. Esse sentido de pertencimento, pode ser efeito de uma liderança socialmente empreendedora efetivada pelos irmãos Antonia e João Wallig, os quais, a partir da valorização do que eles denominam como memória familiar (centrada na sua avó D. Maria Luiza Flores) formaram uma unidade geracional, entendidos como subgrupos com forte qualidade autorreferencial, com forte senso de conexão uns com os outros, gerando um legado sociocultural que tende a persistir e a ter longevidade.

Talvez essa característica tenha ajudado a enfrentar os desafios da pandemia por Coronavírus. Na ACVF a pandemia afetou a organização e exigiu de seus gestores e envolvidos, estratégias de ação, através de novas formas de atuação e mobilização. Após as primeiras semanas de isolamento social no início de 2020, a equipe percebeu que tinha condições de adaptação no formato do trabalho, nas experiências virtuais de eventos e até mesmo na sustentabilidade financeira, que passou a ser feita por meio de projetos e editais. Nesse sentido,

observa-se uma nova página na memória social da ACFV. No aspecto da memória social, a situação de pandemia pode estar construindo um novo capítulo para as organizações culturais. Observa-se que a memória social, presente na ACFV, tem sido construída a partir dos vínculos formados entre seus membros e com a direção.

O setor da economia criativa pode ter um papel importante no pós-pandemia, no entanto, serão fundamentais políticas públicas para este novo panorama dos setores culturais e criativos.

O terceiro objetivo específico fez respeito ao produto final do Mestrado Profissional, que foi organizar um guia sobre a memória organizacional da ACFV para fins de divulgação de seu trabalho e do aprimoramento de sua gestão. O Guia da memória organizacional da ACFV foi construído de maneira a apresentar evidências sobre os eventos que estavam disponibilizados na internet e também que os gestores culturais da ACFV disponibilizassem para a pesquisa. Foram evidenciados, a maioria com imagens, 312 eventos realizados durante 9 anos (2013 a 2021), os quais estão sistematizados em mais de 200 páginas.

Dentre as limitações que este trabalho enfrentou destaca-se o período de pandemia, o que provocou algumas mudanças no projeto inicial, especialmente na maneira de coleta de dados, bem como restringiu as observações locais. Outra limitação enfrentada é a possível não exatidão na apresentação dos eventos e atividades efetivadas na ACFV, especialmente para os anos de 2013 a 2017, devido ao resultado ocorrer em buscas pela internet, uma vez que a ACFV enviou a lista de eventos de 2018 a 2021, por solicitação da pesquisadora.

Escrever sobre a memória organizacional de uma 'jovem' associação cultural foi gratificante e ao mesmo tempo desafiador. Foram diversas informações a coletar, sistematizar e depois para analisar que parecia uma tarefa infundável. Porém, ao chegar ao final, sente-se que valeu a pena o esforço e dedicação, mesmo que o resultado final tenha ficado longe da perfeição.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, M. S. AND MALONE, T. W. 1990. Answer Garden: A tool for growing organizational memory. **SIGOIS Bull.** 11, 2º;3 (Abr.), 31-39.

AGÊNCIA BRASIL. **Covid-19: pesquisa revela perda nos setores cultural e criativo.** 2020. Disponível em: <[https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-06/covid-19-pesquisa-revela-perda-nos-setores-cultural-e-criativo#:~:text=Os%20dois%20setores%20movimentam%20R,Bruto%20\(PIB\)%20at%C3%A9%202021](https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-06/covid-19-pesquisa-revela-perda-nos-setores-cultural-e-criativo#:~:text=Os%20dois%20setores%20movimentam%20R,Bruto%20(PIB)%20at%C3%A9%202021)>. Acesso em 5 out 2020.

ASSMANN, A. **Espaços da recordação: formas e transformações da memória cultural.** Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2011.

ASSOCIAÇÃO CULTURAL VILA FLORES. Estatuto social. 2014

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Código Civil.** Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

CATRACA LIVRE. **Arte, cultura, história e arquitetura: tudo sobre Vila Flores.** 2019. Disponível em: [https://catracalivre.com.br/agenda/Vila Flores-porto-alegre](https://catracalivre.com.br/agenda/Vila_Flores-porto-alegre) Acesso em: 10 jun. 2020.

CONSTANTINOU; MACHADO. Cenários de Transformação da Habitação no 4º Distrito de Porto Alegre. **ICHT**, n. 3. 2019. Disponível em: <<https://sites.usp.br/icht2019/wp-content/uploads/sites/416/2019/07/Cena%CC%81rios-de-Transformac%CC%A7a%CC%83o-da-Habitac%CC%A7a%CC%83o-no-4%C2%BA-Distrito-de-Porto-Alegre>>. Acesso em 11 out. 2021.

COSTA, J.; FUKUNAGA, F. Memória Organizacional. **SBGC.** 2017. In: <http://www.sbgc.org.br/blog/vamos-aprender-mais-sobre-praticas-de-gestao-do-conhecimento-parte-8-memoria-organizacional> Acesso em: 26 fev. 2022.

FREIRE, Patrícia de Sá *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012. Disponível em: <<http://journal.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

GONDAR, Jô; DODEBEI, Vera (orgs.). **O que é Memória Social?** Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria. Programa de Pós-Graduação em Memória Social da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: http://www.memoriasocial.pro.br/painel/pdf/publ_24.pdf Acesso em: 07 jun. 2020

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Cultura e Economia Criativa. **Site.** 2020. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/>>. Acesso em 10 set 2020.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Revista dos Tribunais.1990

INFORMATIVO VF. **Informativo Vila Flores**. Dezembro de 2015. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/VilaFlores/informativo-VilaFlores-Unisinos>. Acesso em: 09 jun. 2020.

IBGE. Site. 2020. Disponível em: <[http:// https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html](http://https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html)>. Acesso em: 08 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Guia dos Museus Brasileiros**/Instituto Brasileiro de Museus. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/05/gmb_sul.pdf Acesso em: 10 jun. 2020.

JORNAL DO COMÉRCIO. **A Porto Alegre do arquiteto José Lutzenberger**. 05 de junho de 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/reportagem_cultural/2020/05/741320-a-porto-alegre-de-jose-lutzenberger.html Acesso em: 09 jun. 2020.

LANGENMAYR, Felix. **Organisational Memory as a Function**. Zurich: Springer VS, 2016.

LIPMANN, Stephen; ALDRICH, Howard E. A Rolling Stone Gathers Momentum: Generational Units, Collective Memory, and Entrepreneurship. **Academy of Management Review**. 2016. Vol. 41, n. 4 (658 -675).

LOPEZ, Immaculada. **Memória social: uma metodologia que conta histórias de vida e o desenvolvimento local**. São Paulo: Museu da Pessoa: Senac São Paulo, 2008

MARCHI, A. S; BORGES, M. L. Memória, cultura e aprendizagem organizacional: mudar para que? In BORGES, M. L.; TELLES, T. C. K (Org). **Memória e Gestão Cultural: aspectos conceituais, competências e casos práticos**. v.1, p -123-144. Canoas: Unilasalle, 2017.

MATTAR, L. N. **A modernidade em Porto Alegre: arquitetura e espaços urbanos plurifuncionais em área do 4º. distrito**. 2010. 189 f. Tese (Doutorado em História) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MEDROA, K.F. **Inovação social e transformação da comunidade e do entorno: o caso do Vila Flores em Porto Alegre**. 2019. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/Porto Alegre (PUCRS), Porto Alegre, 2019.

MENDES, A. **História Empresarial: da Monografia apologética ao instrumento de Gestão Estratégica**. 2010. Disponível em: <https://digitalis->

dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/31618/1/23-Jos%C3%A9%20Amado%20Mendes.pdf. Acesso em 4 out. 2021.

MINAYO, M. C. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO; M.C.; DESLANDES, S.; GOMES, R. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINAYO, M. C.; SANCHEZ, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

NASCIMENTO, N.; VITORIANO, M. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **EM QUESTÃO**. v. 23, n. 1, jan./abr. 2017.

NASSAR, P. (Org.). **Memória de Empresa**: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2012.

NORA, P. **Entre Memória e História**: a problemática dos lugares. 1993. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/12101>>. Acesso em 06 out 2021

OLIVEIRA, Eider Arantes Oliveira; GODÓI-DE-SOUZA, Edileusa. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.4, n.3 p. 181-199, 2015.

PAIVA, D. A. M., DEBALD, D. S. **História Empresarial**: Um Estudo de Caso de Preservação de História Local e Regional. *Pleiade* (11) 22; 56-63, Jul/Dez., 2017

PARRILA, Franciele A.; OGLIARA, Márcio; BITTENCOURT, João P. Potencialidades e desafios na articulação entre a memória e a aprendizagem organizacional: o centro de memória Bunge. **REGE Revista de Gestão**. v. 24, n. 4, p. 325-335, 2017.

PERALTA, Elsa. Abordagens Teóricas ao estudo da memória social: uma resenha crítica. **Arquivos da Memória**: Antropologia, Escala e Memória. n. 2, 2007.

PEREIRA, Cláudio de Souza. Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. In: XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2013.

ROSA, A.; BELLELLI, G.; BAKHURST, D. Representaciones del pasado, cultura personal e identidad nacional. **Educación e Pesquisa**, v. 34, n. 1, p. 169-197, 2008.

ROWLINSON, M. *et al.* Narratives and memory in organizations. **Organization**, v. 21, n.4, p. 441-446, 2014.

SCHMITT, P.H. **Espaço, sociabilidade e segurança**: perspectivas de encontro a partir de um estudo de caso no bairro Floresta / Paula Helena Schmitt. – Porto

Alegre, 2015. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Criminais) – Faculdade de Direito, PUCRS. Orientação: Prof. Dr. Ricardo Jacobsen Gloeckner.

SOARES, J. M. M. & SALTORATO, P. Coworking, uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. **A to Z: novas práticas em informação e conhecimento**. v. 4, n. 2, p. 61 – 73, 2015.

TITTON, C. P. **Reestruturação produtiva e reestruturação urbana**: o caso do IV distrito e Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

UNESCO. **Lançamento da pesquisa nacional “Percepção dos Impactos da COVID-19 nos Setores Culturais e Criativos do Brasil”**. Disponível em: <<https://pt.unesco.org/news/lançamento-da-pesquisa-nacional-percepcao-dos-impactos-da-covid-19-nos-setores-culturais-e>>. Acesso em 5 out 2020.

UNESCO/IPHAN. 2016. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/24>>. Acesso em 5 out 2020

VILA FLORES. **Site da Associação Cultural Vila Flores**. Disponível em: <http://www.vilaflores.org>. Acesso em: 14 fev. 2020

WALLIG, Antonia; SIELSKI, Lucas. Projeto Vila Flores. práticas artísticas colaborativas pela revitalização de processos criativos no meio urbano. In: **Encontro Nacional Anpap 2013**. Disponível em: <http://www.anpap.org.br/anais/2013/ANAIS/simposios/06/Antonia%20Wallig%20e%20Lucas%20Sielski.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

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

YUDICE, G. **El recurso de la Cultura**. Barcelona: Ed. Gedisa, 2008.

APÊNDICE 1 – AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA



CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Antonia Chaves Barcellos Wallig, que ocupo o cargo de gestora cultural e pedagógica da instituição denominada Associação Cultural Vila Flores tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada “Memória Organizacional na Associação Cultural Vila Flores” sob responsabilidade discente Gabriela Goldmeier, aluno/a do curso de Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, sob orientação da Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges. Autorizo a serem realizadas coleta de dados, observações, entrevistas, aplicação de questionário com funcionários e outras técnicas necessárias. Tal autorização se estende para os dados a serem apresentados em trabalhos acadêmicos e eventuais publicações daí decorrentes.

Canoas, maio de 2020.

Antonia Chaves Barcellos Wallig

Cpf. 329.334.618-97

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

- 1- Título do projeto: Memória Organizacional na Associação Cultural Vila Flores
- 2- Esta pesquisa tem por objetivo pesquisar sobre *Como está sendo construída a memória organizacional da comunidade criativa Associação Cultural Vila Flores, de Porto Alegre?*
- 3- Os procedimentos que serão realizados são os seguintes: entrevista com gravação de vídeo e/ou áudio.
- 4- Para a realização dos procedimentos especificados acima, solicitamos um pouco do seu tempo para responder às pesquisas e para as entrevistas e/ou interação com o grupo.
- 6- Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. A principal investigadora é Gabriela Goldmeier, que pode ser encontrada no endereço Rua Sapé, 690 aptº 211 Porto Alegre RS.
- 7- É garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo.
- 8 - Você tem o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais das pesquisas, quando em estudos abertos, ou de resultados que sejam do conhecimento dos pesquisadores;
- 9- Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim.

Eu discuti com a pesquisadora Gabriela Goldmeier sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades.

Assinatura do Participante

Nome:

CPF:

Data: / /

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

As questões foram elaboradas e posteriormente distribuídas de acordo com o público-alvo, conforme a legenda:

Quadro - Legenda das questões do Roteiro

Público	Tipo de Questão	Quem
Interno	A	Diretores
		Gestores Culturais
	B	Residentes
Externo	C	Comunidade/ (público do entorno, frequentadores e comunidade)

Dados Gerais:

Nome:

Idade:

Função ou atividade:

Tempo no Vila Flores:

Escolaridade/Formação:

(ABC) 1 - O que você sabe a respeito das origens do Vila Flores?

(AB) 2 - Como é o funcionamento geral do VF?

(AB) 3 - Quantas pessoas trabalham na ACVF? Quantos voluntários?
Residentes? Associados?

(A) 4 - Como funciona o aspecto financeiro para a manutenção da VF?

(AB) 5 - O que envolve construir um evento/atividade?

(AB) 6 - Sobre as atividades que acontecem aqui no VF: quantos tipos tem?
Quais tipos tem?

Demanda externa (são procurados) ou demanda interna (proativos, propositivos)

(AB) 7 - Como são definidas as prioridades em relação aos eventos e atividades? O que é priorizado nos projetos e ações? Objetivo geral e específico, Ex: Atividades ambientais, capacitações, educativas?

(AB) 8 - Quais os maiores eventos que já ocorreram e quando? Como foi?

(AB) 9- Como as informações circulam dentro da VF? [entra/adquire]

(AB) 9.1- Como as informações são retidas na VF? Registro? Como funcionam os registros dos eventos e das informações?

(AB) 9.2 - Como as informações são recuperadas quando necessário na VF?

(AB) 10 - Como funcionam as parcerias com o VF.? [instituições de ensino, pesquisa, ONGs, outras associações culturais, órgãos públicos, universidades públicas e privadas?]

(AB) 11 - Quais os pontos fortes da VF?

(AB) 12 - Quais os desafios que a VF enfrenta?

(AB) 13- Que cuidados a VF tem com sua memória e seu passado?

(AB) 14 - Como a VF se adaptou à pandemia? Como foi para vocês desde o início da pandemia?

(C) 15 - Você já frequentou o VF? Em que situação ou situações?

(C) 16 - O VF contribuiu com você de alguma forma? Explique.

(C) 17 - Você tem sugestões para o VF?