

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

FABRÍCIO BELTRAMI DA SILVA

**LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL EM META ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA
DA TEORIA ATOR-REDE: UMA ANÁLISE DO PACTO ALEGRE**

Porto Alegre

2021

FABRÍCIO BELTRAMI DA SILVA

**LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL EM META ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA
DA TEORIA ATOR-REDE: UMA ANÁLISE DO PACTO ALEGRE**

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

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

Coorientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

Porto Alegre

2021

S586L

Silva, Fabrício Beltrami da.

Legitimidade organizacional em meta organizações sob a ótica da teoria ator-rede : uma análise do Pacto Alegre / Fabrício Beltrami da Silva. – 2021.

120 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 2021.

“Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho
Coorientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis.”

1. Legitimidade organizacional. 2. Meta organização. 3. Teoria ator-rede. 4. Controvérsia. 5. Pacto Alegre. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

FABRÍCIO BELTRAMI DA SILVA

**LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL EM META ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA
DA TEORIA ATOR-REDE: UMA ANÁLISE DO PACTO ALEGRE**

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

Aprovação em: 17/08/21

BANCA EXAMINADORA

Avaliador: Prof. Dr. Diego M. Coraiola – UNIVERSITY OF VICTORIA

Avaliadora: Profa. Dra. Kadígia Faccin – UNISINOS

Avaliador: Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – UNISINOS

Coorientadora: Prof. Dra. Patrícia Kinast de Camillis – UNISINOS

AGRADECIMENTO À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Ao meu Pai (*in memoriam*), por ter sido a primeira pessoa a me presentear com um livro, tão logo aprendi a ler, mas sobretudo, por ele imediatamente ter providenciado o segundo livro, ao saber que eu já havia lido o primeiro.

AGRADECIMENTOS

De reciprocidade em reciprocidade se aprende. Impossível saber, no primeiro dia de aula, onde terminará o aprendizado, mas essa é a graça de tudo, o não saber, enquanto não sabemos, aprendemos. Agradeço imensamente à família Unisinos pelas portas sempre abertas, em especial à orientação dos professores Jorge e Patrícia, que mostraram um mundo novo e iluminaram o caminho e à banca pelas valiosas contribuições.

Colegas viraram amigos, e agora também, viram mestres e doutores, esmiuçando novos conhecimentos que ganham vida em seus trabalhos. Que as aulas presenciais voltem logo, tecnologia ensina, mas não substitui o contato humano. Gratidão pela convivência e pelas trocas de ideias, mesmo à distância, muitos debates e artigos se viabilizaram, e seguem além-curso.

O tempo de alguém é precioso, e várias pessoas concordaram em falar por horas com um pesquisador desconhecido sobre sua realidade e seus interesses. Essa generosidade fez esta pesquisa, onde todas as vozes foram escutadas, múltiplos pontos de vista que se agregam em um mesmo objetivo. Um assunto fascinante que certamente não se encerra neste trabalho.

Agradeço os longos telefonemas da minha mãe, as dicas valiosas da minha (já mestre e professora) irmã sobre vida acadêmica, as concessões do meu filho nas disputas pelo uso do computador, a infinita paciência e o amor da minha esposa. Agora as peças se encaixam e podem compreender o porquê de tantas leituras, escritas, conversas e tempo dedicado.

Reciprocidade, amizade, generosidade e gratidão foram a matéria prima.

"Reality is what resists."

Bruno Latour

RESUMO

Esta dissertação aborda a legitimidade organizacional no contexto das meta organizações formadas pela associação de organizações que compartilham um propósito em comum. O objetivo da pesquisa busca compreender como ocorrem os processos de legitimação em organizações híbridas caracterizadas por uma estrutura hierárquica fraca, com limites flexíveis e baseadas em afiliação voluntária. A pesquisa examina como a audiência percebe a legitimidade, quais são os interesses e controvérsias relacionados à legitimidade e identifica estratégias favoráveis à legitimação. O caso de estudo é o Pacto Alegre, uma meta organização da cidade de Porto Alegre dedicada a promover a inovação como meio de desenvolvimento para a cidade, baseada na quádrupla hélice com a participação conjunta da academia, governo, empresa e sociedade. A metodologia utilizada é qualitativa, aplicada sobre informações públicas e relatos de participantes, e segue a abordagem proposta pela teoria ator-rede, cartografando as controvérsias associadas à legitimidade em seus três primeiros anos. As evidências encontradas para o caso estudado indicam que as legitimidades cognitiva, pragmática e moral influenciam e se relacionam respectivamente com controvérsias a respeito do propósito, da identidade e da afiliação da meta organização. A obtenção de legitimidade por este tipo de organização pode ser facilitada a partir do desenvolvimento de processos discursivos e performativos direcionados ao equilíbrio das controvérsias e que melhorem a compreensão dos objetivos, a percepção de valor das entregas e o engajamento colaborativo voluntário. A contribuição gerencial estabelece estes processos, e a contribuição teórica para a legitimidade organizacional propõe que as meta organizações são incubadoras de controvérsias e precisam desenvolver meios específicos para compreendê-las. Ao desenvolver a legitimidade organizacional como um processo, conduzido com a participação da audiência, as meta organizações aumentam sua percepção de valor e sentido, facilitando o acesso a recursos e apoio onde atuam.

Palavras-chave: Legitimidade Organizacional. Meta Organização. Teoria Ator-Rede. Controvérsia. Pacto Alegre.

ABSTRACT

This dissertation addresses organizational legitimacy in the context of meta organizations formed by the association of organizations that share a common purpose. The objective of the research is to understand how legitimation processes occur in hybrid organizations characterized by a weak hierarchical structure, with flexible limits and based on voluntary affiliation. The research examines how the audience perceives legitimacy, what are the interests and controversies related to legitimacy, and identifies strategies that favor legitimacy. The case study is Pacto Alegre, a meta organization in the city of Porto Alegre dedicated to promoting innovation as a means of development for the city, based on the quadruple helix with the joint participation of academia, government, business and society. The methodology used is qualitative, applied to public information and reports from participants, and follows the approach proposed by the actor-network theory, mapping the controversies associated with legitimacy in its first three years. The evidence found for the case studied indicates that the cognitive, pragmatic and moral legitimacy influence and are respectively related to controversies regarding the purpose, identity and affiliation of the meta organization. Obtaining legitimacy by this type of organization can be facilitated through the development of discursive and performative processes aimed at balancing controversies and improving the understanding of objectives, the perception of value of deliverables and voluntary collaborative engagement. The managerial contribution establishes these processes, and the theoretical contribution to organizational legitimacy proposes that meta organizations are incubators of controversies and need to develop specific processes to understand them. By developing organizational legitimacy as a process, conducted with audience participation, meta organizations increase their perception of value and meaning, facilitating access to resources and support where they operate.

Keywords: Organizational Legitimacy. Meta-Organization. Actor-Network Theory. Controversy. Pacto Alegre.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Legitimidade Organizacional: Tipos e Nuances	23
Quadro 2 – Legitimidade Organizacional: Dinâmicas.....	26
Quadro 3 – Modelo Teórico (<i>Theoretical Framework</i>).....	36
Quadro 4 – Níveis de Análise.....	55
Quadro 5 – Consensos, Maiorias e Dissensos.....	58
Quadro 6 – Temáticas.....	60
Quadro 7 – Espaço de Controvérsias	61
Quadro 8 – Tensões do Pacto Alegre	62
Quadro 9 – Controvérsias do Pacto Alegre	74
Quadro 10 – Dinâmica da Legitimidade no Pacto Alegre	78
Quadro 11 – Relevância da Legitimidade no Pacto Alegre	79
Quadro 12 – Análise Temporal das Controvérsias.....	81
Quadro 13 – Controvérsias do Pacto Alegre e Legitimidade.....	83
Quadro 14 – Legitimação do Pacto Alegre.....	85
Quadro 15 – Legitimação de Meta Organizações	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidade de Análise	40
Figura 2 – Roteiro de Pesquisa	42
Figura 3 – Antecedentes do Pacto Alegre	48
Figura 4 – Período de Análise	56
Figura 5 – Núcleos Temáticos	57
Figura 6 – Presença em Redes Sociais	58
Figura 7 – Marca do Pacto Alegre	65
Figura 8 – Controvérsia #1: Propósito	66
Figura 9 – Controvérsia #2: Identidade	70
Figura 10 – Controvérsia #3: Afiliação	74
Figura 11 – Interesses por Hélice	75

LISTA DE SIGLAS

ANT	Actor-Network Theory
AT	Análise Temática
CC	Cartografia de Controvérsias
CITE	Comunidade, Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EI	Ecosistema(s) de Inovação
FEDERASUL	Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
GII	Global Innovation Index
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INOVAPOA	Orgão da PMPA para políticas públicas de inovação
MO	Meta-Organização(ões)
ONU	Organização das Nações Unidas
PA	Pacto Alegre
PAT	Porto Alegre Tecnópole
PMPA	Prefeitura Municipal de Porto Alegre
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TAR	Teoria Ator-Rede
TECNOPUC	Parque tecnológico da PUCRS
TECNOSINOS	Parque tecnológico da UNISINOS
TI	Teoria Institucional
TL	Teoria da Legitimidade
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
ZENIT	Parque tecnológico da UFRGS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Legitimidade Organizacional	21
2.2 Meta Organizações	28
2.3 Modelo Teórico	33
3. METODOLOGIA	38
3.1 Teoria Ator-Rede	38
3.1.1 Unidade de Análise	39
3.1.2 Elementos da Teoria Ator-Rede	40
3.2 Roteiro de Pesquisa	42
4. APRESENTAÇÃO DO PACTO ALEGRE	45
4.1 Antecedentes e Contexto Geral	46
4.2 Caracterização do Pacto Alegre	49
4.3 Lançamento do Pacto Alegre	51
5. ANÁLISE DE DADOS	54
5.1 Análise Temática	54
5.2 Cartografia de Controvérsias	60
5.2.1 Propósito	63
5.2.2 Identidade.....	66
5.2.3 Afiliação.....	70
5.2.4 Visão Ator-Rede	74
6. LEGITIMIDADE	77
6.1 Legitimidade no Pacto Alegre	77
6.2 Legitimidade em Meta Organizações	87
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
7.1 Contribuições ao Pacto Alegre	92
7.2 Contribuições à Teoria	94
7.3 Limitações da Pesquisa	95

7.4 Pesquisas Futuras	96
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A – DADOS PRIMÁRIOS	104
A.1 Projeto de Pesquisa.....	104
A.2 Dissertação	104
APÊNDICE B – DADOS SECUNDÁRIOS	108
APÊNDICE C – INTERESSES E CONTROVÉRSIAS	110
ANEXO A – PACTO ALEGRE: COMPOSIÇÃO DA MESA	116
ANEXO B – PACTO ALEGRE: DESAFIOS E PROJETOS	118

1 INTRODUÇÃO

Promover bem-estar e prosperidade é uma característica distintiva das sociedades desenvolvidas. Partindo da natureza como primeira fonte de recursos, organizam-se economia, política e ciência para criar e regular mercados, proteger espaços, desenvolver conhecimento e gerar valor. Em sintonia com suas crenças e sua cultura, estas sociedades se preocupam em criar e legitimar instituições para a busca e a manutenção deste propósito coletivo através dos recursos disponíveis.

Embora bem-estar e prosperidade representem percepções subjetivas, vários índices buscam refletir objetivamente este anseio. Um dos mais referenciados é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), divulgado anualmente pela Organização das Nações Unidas (ONU), e dedicado a avaliar três dimensões: educação, longevidade e renda. No relatório divulgado em 2020¹ o Brasil aparece na 84ª posição, abaixo de Uruguai (55ª), Argentina (46ª) e Chile (43ª). No contexto nacional, em relatório de 2010² específico para os estados brasileiros, tem-se o Rio Grande do Sul na 6ª posição, abaixo de medição anterior feita em 2000. Assim, tanto nacionalmente quanto regionalmente, observa-se uma realidade que demanda atenção pelas sucessivas quedas de posição, com a última década marcada pela estagnação da renda, apesar de pequenos avanços na educação e longevidade.

Consolidada no ambiente de negócios, a prática da inovação ganha espaço no campo social e adquire uma característica qualitativa mais centrada em questões humanas, caminho que é destacado pelo Índice Global de Inovação (*Global Innovation Index – GII*) divulgado anualmente em conjunto pela Cornell University, Insead, Organização das Nações Unidas, com a parceria brasileira da CNI e SEBRAE, comparando o nível de inovação em 131 países. No relatório divulgado em 2020³ o Brasil aparece na 62ª posição, abaixo de México (55ª) e Chile (54ª). Destaca-se a qualidade das instituições brasileiras, o capital humano, a criatividade, o ambiente acadêmico e de pesquisa, mas também se evidencia a necessidade de melhorar a produtividade *per capita* e a criação de novos negócios. O diagnóstico identifica um grande potencial nas pessoas e no mercado, mas aponta limitações na infraestrutura

¹ Disponível em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>. Acesso em: 20 jul 2021.

² Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-uf-2010.html>. Acesso em: 20 jul 2021.

³ Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf. Acesso em: 20 jul 2021.

em desenvolvimento, desigualdade social, baixa qualificação de mão de obra e pouca disposição dos empreendedores a investir ou tomar risco em um ambiente econômico pouco previsível.

Esta visão comparativa das diversas realidades socioeconômicas, associada ao deslocamento da inovação das empresas para a sociedade, desperta as cidades para a utilização das mesmas ferramentas inovadoras do ambiente de negócios como uma estratégia emergente para a solução dos problemas cotidianos. Ainda sob um conceito novo e em construção, usualmente denominado de “cidades inteligentes” (*smart cities*), tanto administradores quanto pesquisadores têm se dedicado a buscar melhores respostas aos complexos desafios envolvendo demografia, energia, meio-ambiente, qualidade de vida, longevidade, saúde, segurança, mobilidade, cultura, educação e empregos (APPIO, LIMA & PAROUTIS, 2019; KESHAVARZI, YILDIRIM & AREFI, 2021; PASKALEVA, EVANS & WATSON, 2021). Inúmeras iniciativas de inovação social já catalogadas em todo o mundo e compartilhadas pelo relatório Atlas de Inovação Social⁴, mantido pelo projeto alemão SI-Drive, propagam tais práticas, compartilham experiências, discutem resultados e perspectivas estimulando novos projetos.

A aplicação da inovação no contexto das cidades oferece um interessante campo de estudo, no entanto, não é um caminho de certezas. Do ponto de vista organizacional é necessário envolver múltiplos atores em um arranjo capaz de agrupar conhecimento e influência, onde as meta organizações têm sido consideradas como alternativa (AHRNE & BRUSSON, 2005; 2008). Do ponto de vista institucional é necessário percorrer um caminho de aceitação e validação social em que obter legitimidade abre portas e garante acesso a recursos (SUCHMANN, 1995). Do ponto de vista prático, é necessário que o agente orquestrador lide com tensões e controvérsias capazes de envolver e mobilizar os interesses dos participantes frente aos objetivos de longo prazo (LATOUR, 2005). O espaço público municipal é significativo na vida das pessoas, determinando onde elas formam vínculos pessoais e profissionais importantes e passam a maior parte do seu tempo, abrindo uma nova fronteira para o desenvolvimento de ecossistemas dedicados à inovação social.

Em 2018, a cidade de Porto Alegre, no Brasil, iniciou o Pacto Alegre⁵, um movimento que tem a inovação como meio e a cidade como finalidade, e que busca

⁴ Disponível em: <https://www.socialinnovationatlas.net/map>. Acesso em 20 jul 2020.

⁵ Disponível em: <https://pactoalegre.poa.br>. Acesso em 20 jul 2021.

induzir o desenvolvimento trazendo bem estar e prosperidade aos moradores. Originou-se como um projeto da 'Aliança para Inovação', uma associação entre três universidades da região: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), em conjunto com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), um grupo aproximado de oitenta entidades locais e associações da sociedade civil convidadas, integrando quatro setores: academia, governo, empresas e sociedade. Este modelo é conhecido como hélice quádrupla, onde cada setor compreende uma hélice (CARAYANNIS et al., 2018).

Esta pesquisa se concentra no caso apresentado, dedicado a tornar Porto Alegre uma cidade melhor por meio da inovação, e através dele procura compreender como se desdobra o processo de legitimação em uma meta organização no contexto social. Estabelecer Ecossistemas de Inovação (EI) têm sido uma estratégia comumente adotada por cidades interessadas em avançar socialmente, como já ocorre em Florianópolis no Brasil e Barcelona na Espanha (ANDION, ALPERSTEDT & GRAEFF, 2020; PIQUE, MIRALLES & BERBEGAL-MIRABENT, 2019). No entanto, ao se aproximarem do social estas iniciativas são um fenômeno recente sobre o qual a literatura e pesquisadores ainda buscam ampliar a compreensão. A característica territorial e cultural coloca o aspecto institucional como um elemento validador destes objetivos. Esta perspectiva abre caminho para que novas interações influenciem a legitimação organizacional em uma arena onde organizações com maior habilidade institucional tendem a obter resultados superiores na captura dos recursos disponíveis e na difusão de seus objetivos superando outras, menos preparadas (SUDDABY, BITEKTINE & HAACK, 2017).

A Teoria Ator-Rede (TAR), adotada nesta pesquisa como abordagem teórico-metodológica, permite uma análise que se posiciona no centro do processo de legitimação organizacional, direcionando a pesquisa para a identificação de onde e como se formam as tensões e controvérsias inerentes à validação social (VENTURINI, 2010). Desta forma, é possível aproximar fenômeno e teoria a partir de um ângulo que privilegia a multiplicidade de atores e a complexidade de fluxos que se espera encontrar no funcionamento de uma meta organização (ALCADIPANI & TURETA, 2009). Ainda com a TAR, tem-se acesso a investigar atores humanos e não-humanos – actantes na nomenclatura da TAR – cada vez mais comuns na sociedade, e ampliar a compreensão de como eles criam suas identidades e movimentam seus interesses

na rede formada, prestando atenção a elementos que normalmente passam despercebidos em outras análises (LATOUR, 1999; 2005).

De que forma uma organização híbrida, formada a partir da cooperação entre organizações oriundas de múltiplos campos se legitima institucionalmente? A teoria institucional ao lidar com o processo de legitimação na sua forma clássica, costuma considerar a organização como uma única entidade. No contexto pesquisado encontramos uma meta organização formada por uma rede de organizações, uma centena delas, atuando de forma voluntária, o que torna necessário revisitar o processo de legitimação considerando estes novos arranjos e complexidades (HININGS et al., 2018; PHILLIPS & RITALA, 2019, THOMAS & RITALA, 2021). Espera-se que os vários atores envolvidos, e mesmo novas tecnologias como atores não-humanos, ao interagirem entre si e com o ambiente, criem tensões e controvérsias capazes de afetar o processo institucional. Contribuir para atualizar a compreensão da legitimidade em organizações híbridas e complexas é a motivação desta dissertação.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a legitimação de meta organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo principal estão definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Examinar como a audiência percebe a legitimidade;
- b) Relacionar interesses e controvérsias relacionadas à legitimidade;
- c) Identificar estratégias favoráveis à legitimação.

1.2 Justificativa

Orquestrar um ecossistema de inovação para uma cidade com a participação simultânea de academia, governo, empresas e sociedade, objetivando produzir resultados positivos no dia-a-dia das pessoas trata-se de um desafio considerável.

Espera-se que uma organização desta natureza seja heterogênea, formada por diversas sub-redes, incontáveis atores humanos e não-humanos, financeiramente dependente de recursos externos, politicamente desafiada a equilibrar interesses conflitantes e pressionada por resultados de curto prazo. A inovação em um meio social envolve-se com problemas mais complexos quando comparada com a inovação tecnológica focada em produtos ou serviços. Inovar neste contexto usualmente significa enfrentar limitações, considerar novos riscos, impactos abrangentes e suportar alinhamentos institucionais de longo prazo até que os resultados desejados prosperem. Aprofundar-se sobre este fenômeno é importante para ganhar potência e escala na capacidade de inovar para a sociedade.

De uma perspectiva acadêmica, esta pesquisa pretende investigar o processo de legitimidade institucional observando dois aspectos: a atuação em múltiplas hélices e a inovação social. O primeiro busca compreender como a composição em diferentes hélices pode afetar a legitimidade da meta organização. O segundo busca compreender como a característica da inovação social, diferente da lógica de negócios, define tensões e controvérsias. Embora a literatura já tenha coberto os processos de legitimidade para organizações percebe-se uma lacuna para meta organizações. Assim, torna-se importante investigar seus processos de legitimação.

De uma perspectiva gerencial, espera-se a identificação de aspectos de governança e gestão que facilitem e acelerem a conquista de credibilidade e aceitação social para uma meta organização, podendo melhorar processos de tomada de decisão, comunicação e gestão de conflitos. Apesar desta pesquisa focalizar um caso específico entende-se que há oportunidade de generalizações para outros casos que tenham similaridades com o aqui estudado.

Esta dissertação organiza-se em 7 capítulos. Nesta introdução foi exposto o contexto geral, objetivos, justificativa e contribuições esperadas. O segundo capítulo detalha o referencial teórico para a legitimidade organizacional e meta organizações, juntamente com o modelo teórico utilizado. O terceiro capítulo apresenta a teoria ator-rede como abordagem teórico-metodológica e as etapas seguidas pelo pesquisador. O quarto capítulo concentra-se no caso estudado, seus antecedentes e caracterização. O quinto capítulo analisa os dados coletados identificando as principais controvérsias a respeito da legitimidade. O sexto capítulo discute os resultados específicos e gerais. O sétimo capítulo conclui com as contribuições gerenciais e teóricas, limitações e sugestões futuras. Referências, apêndices com

informações adicionais sobre os dados coletados e anexos com detalhes sobre o Pacto Alegre encerram o documento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura que suporta a legitimidade organizacional como lente teórica e as meta organizações como fenômeno de interesse é apresentada nas próximas seções, assim como o modelo teórico (*theoretical framework*) utilizado nesta pesquisa.

2.1 Legitimidade Organizacional

A teoria institucional introduz o conceito de legitimidade organizacional ao apontar que as organizações são indissociáveis do ambiente social onde atuam, em trabalhos sobre os aspectos psicológicos e sociais das organizações (PARSONS, 1956, 1960; BERGER & LUCKMANN, 1966; DOWLING & PFEFFER 1975; MEYER & ROWAN, 1977; DIMAGGIO & POWEL, 1983). Ao recrutar indivíduos e obter recursos, para então alocá-los e coordená-los, a organização se submete a um sistema institucional maior que ela e capaz de interferir em seus objetivos. Partindo destes estudos, nos anos 1990-2000 inúmeros autores refinaram o conceito de legitimidade convergindo para significados que reforçam sua característica cultural e de validação social (BAUM & OLIVER, 1991; DEEPHOUSE, 1996; RUEF & SCOTT, 1998; DART, 2004; BITEKTINE, 2011; ROSSONI, 2016), tendo como referência seminal o trabalho de Suchman (1995) que a define da seguinte forma:

Legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição que a ação de uma entidade é desejável, própria, ou apropriada dentro de algum sistema construído socialmente de normas, valores, crenças e definições.

Como percepção a legitimidade apoia-se em fatos e opiniões, como suposição ela se apoia em expectativas e incertezas, caracterizando-a como um construto subjetivo e multi dimensional. Segundo o conceito e a taxonomia apresentada, três tipos de legitimidade se destacam: pragmática, moral e cognitiva. A legitimidade pragmática valoriza os resultados práticos da organização, usualmente através de um ponto de vista dos benefícios individuais da audiência. A legitimidade moral considera o que precisa ou deveria ser feito e o impacto coletivo, embora mais altruísta, não deve ser percebida como totalmente descolada de uma visão particular. A legitimidade cognitiva baseia-se na capacidade de simplificar algo complexo, ela observa a capacidade da organização em atuar nas situações de maior imprevisibilidade e sua capacidade de sucesso nestes cenários. Estes três tipos possuem nuances que

valorizam pontos específicos, compondo um mosaico de nove manifestações, detalhadas a seguir, mantida também a nomenclatura original em inglês utilizada por Suchman (1995).

A legitimidade pragmática apresenta três nuances. A primeira, por troca, (*exchange*) valoriza as transações entre a organização e a audiência considerando os benefícios reais que resultam desta interação. A segunda, por influência, (*influence*) presta mais atenção na responsividade e agilidade da resposta, do que a qualidade da entrega. A terceira, por disposição, (*dispositional*) valoriza a disposição e boa-fé concedendo um voto de confiança pela crença de que boas empresas são bem intencionadas. Estas nuances têm em comum serem primariamente construídas de forma objetiva sobre o auto interesse da audiência, conforme os benefícios que recebem e experimentam.

A legitimidade moral apresenta quatro nuances. A primeira, por consequência, (*consequential*) valoriza a qualidade das entregas e o valor da oferta, muitas vezes alinhada a indicadores mensurados por agências independentes que atestem conformidade. A segunda, por procedimento, (*procedural*) valoriza os procedimentos e a forma como as coisas são realizadas, se científicas ou charlatanice conforme critérios subjetivos da audiência. A terceira, por estrutura, (*structural*) valoriza se a estrutura de operação conta com profissionais adequados dentro de boas práticas e metodologias adequadas. A quarta, por indivíduo, (*personal*) valoriza a presença de lideranças que pelo histórico anterior positivo e carisma pessoal emprestem sua própria legitimidade individual à organização. Estas nuances têm em comum serem construídas a partir de avaliações subjetivas sobre o interesse coletivo da audiência.

A legitimidade cognitiva apresenta duas nuances. A primeira, por compreensão, (*comprehensibility*) valoriza a capacidade da organização em transformar cenários complexos em algo simples e de fácil compreensão. A segunda, por garantia, (*taken-for-grantedness*) representa um nível de legitimidade “tida como garantida” que atribui à organização uma autoridade máxima sobre a sua atividade, uma espécie de modelo ou *benchmark* a ser seguido e que exclui a possibilidade de questionamentos. Mesmo com poucas nuances e tendo em mente que não se pode estabelecer uma hierarquia sobre os tipos de legitimidade, podemos considerar que a legitimidade cognitiva envolve uma percepção sofisticada, revelando um tipo de credibilidade mais difícil de obter, mas quando conquistada, é difícil perdê-la, em especial a sua última nuance, com a audiência atribuindo um apelo sagrado para a organização. O quadro 1

apresenta a visão geral das categorias e nuances que se pretende investigar nesta pesquisa como elementos de legitimação.

Quadro 1 – Legitimidade Organizacional: Tipos e Nuances

Tipos		
<p>(1) Pragmática Valoriza os resultados das interações entre organização e audiência, tende a ser objetiva, focada no auto interesse.</p>	<p>(2) Moral Valoriza a forma como as coisas são feitas pela organização, tende a ser subjetiva focada no interesse coletivo.</p>	<p>(3) Cognitiva Valoriza a capacidade da organização em lidar de forma positiva com cenários complexos e desafiadores.</p>
Nuances		
<p>(1A) Por troca (<i>exchange</i>) Valoriza as entregas e benefícios oferecidas pela organização.</p> <p>(1B) Por influência (<i>influence</i>) Valoriza a responsividade e rapidez ao endereçar demandas da audiência.</p> <p>(1C) Por disposição (<i>dispositional</i>) Valoriza a disposição e boa vontade da organização atribuindo boa-fé.</p>	<p>(2A) Por consequência (<i>consequential</i>) Valoriza a qualidade e o valor da oferta, usualmente aferido por agências independentes.</p> <p>(2B) Por procedimento (<i>procedural</i>) Valoriza os procedimentos e metodologias dentro da visão correta e científica.</p> <p>(2C) Por estrutura (<i>structural</i>) Valoriza a estrutura física, profissional e boas práticas da organização</p> <p>(2D) Por indivíduo (<i>personal</i>) Valoriza a presença de lideranças com histórico positivo e confiável.</p>	<p>(3A) Por compreensão (<i>comprehensibility</i>) Valoriza a capacidade de traduzir e tornar simples questões que sejam complexas.</p> <p>(3B) Por garantia (<i>taken-for-grantedness</i>) Valoriza a organização como um modelo para seus pares, e que é tida como garantida.</p>

Fonte: Suchman (1995).

Esta taxonomia traz a noção da audiência, representada por qualquer parte interessada em formar uma opinião a partir dos efeitos pragmáticos, moral ou cognitivos percebidos nas ações da organização, e também por grupos para o qual as ações são direcionadas. A partir destas interações envolvendo benefícios individuais, coletivos e expectativas, a relação entre a organização e a sua audiência determina a legitimidade em um processo de renovação permanente destas impressões. Embora uma organização seja incapaz de gerir diretamente todos os aspectos que envolvem sua relação com a audiência, é importante que seus processos de estratégia e gestão

contemplem algum nível de sinalização e análise para que a tomada de decisão direcione a manutenção de níveis adequados de legitimidade (ASHFORTH & GIBBS, 1990). Gerir a legitimidade passa pela compreensão da sua natureza subjetiva como um processo cultural primordialmente baseado em comunicação e transparência, tanto no aspecto discursivo quanto simbólico e não verbal, onde ganhar, manter e reparar a legitimidade deve ser uma prioridade permanente dos responsáveis pela organização. Pfeffer (1981) ressalta que “Qualquer organização tem interesse em ver a sua definição de realidade ser aceita”, reforçando que uma maior legitimidade da organização, percebida pelo ponto de vista da audiência, é determinante para esta aceitação. De forma ampla, obter e manter a legitimidade deve ser uma preocupação permanente para a organização, sendo adequado considerar este esforço como parte indissociável do cotidiano.

A orquestração de ecossistemas, como exemplo de um arranjo organizacional em rede, se apresenta como um processo em fases. Diversos *frameworks* concordam com uma evolução em três estágios: (1) Iniciação ou *design*, onde predomina um esforço de atração e seleção dos participantes para que se forme a estrutura e os núcleos de ação, (2) Ganho de Escala ou *momentum*, onde predomina um esforço para se definir o papel de cada participante, comunicar o valor do ecossistema e ajustá-lo para ganho de eficiência; e (3) Maturidade ou *control*, onde se atinge um reconhecimento externo e uma governança madura, operando em regime de equilíbrio (DHANARAG & PARKHE, 2006; LINDE et al., 2021; AUTIO, 2021). Cada modelo traz sua própria nomenclatura com variações conceituais ao redor destas fases, inclusive prevendo um reinício para mantê-lo inovador. De forma geral, há consenso para o fato de que orquestrar um ecossistema é uma evolução onde a atenção do orquestrador deve acompanhar o valor entregue frente ao crescimento da rede de participantes. Desta forma, podemos também esperar que as questões associadas à legitimidade acompanhem essa progressão, exigindo diferentes leituras à medida que o foco se desloca entre atração, entrega de valor e reconhecimento externo, conforme as fases apresentadas.

Thomas e Ritala (2021), a respeito da obtenção de legitimidade em ecossistemas de inovação, destacam a importância de manter a coerência entre discurso e performance, alinhando o que se fala com o que se faz, como uma boa prática principalmente na fase inicial. Estabelecer processos discursivos e performativos

voltados à manutenção da legitimidade ganha importância quando o modelo de orquestração se aproxima do formato seguido por uma meta organização, operando em rede sem uma autoridade central.

A busca por legitimidade pode apresentar duas motivações: estratégica e institucional (SUCHMAN, 1995). No caso estratégico ela é considerada como um recurso obtido do ambiente e então usada para atingir os objetivos da organização, nesta situação, pode ser motivo de tensão, visto que é percebida como um elemento interno da organização associado à sua autonomia e objetividade, perspectiva preferida por Pfeffer, Dowling, Salancik, Ashforth e Gibbs. No contraponto institucional ela é considerada não como um recurso, mas como uma expectativa de performance atribuída pela sociedade à organização, neste caso é percebida como algo externo à organização, associada à sua adequação e confiabilidade, perspectiva preferida por DiMaggio, Powell, Meyer, Rowan, Scott e Zucker. Estas duas correntes de base estratégica e institucional são complementares, a primeira tem como ponto de partida o interior da organização, e a segunda o seu exterior, indicando que a percepção sobre a legitimidade pode ser afetada pelo ângulo de observação, se observada de dentro ou de fora da organização.

Suddaby, Bitektine e Haack (2017) aprofundaram em seu trabalho as várias motivações e meios associados à busca da legitimidade, estabelecendo três cenários que representam diferentes formas de empreender a legitimidade: (1) Legitimidade-como-Propriedade (*Legitimacy-as-Property*); (2) Legitimidade-como-Processo (*Legitimacy-as-Process*); e, (3) Legitimidade-como-Percepção (*Legitimacy-as-Perception*). Como propriedade, a legitimidade alinha-se com o pensamento racional e utilitário, sendo considerada um recurso ou, um ativo que pertence à organização, produzida por ela para superar as contingências do ambiente, esta abordagem tende a dar pouca importância ao que é externo à organização. Como processo, a legitimidade agrega a visão social que conecta economia com sociedade, construída em conjunto com a audiência numa visão mais diversa e abrangente baseada na participação de múltiplos atores. Como percepção, a legitimidade valoriza duas dimensões, o julgamento individual como uma primeira versão particular, a qual é confrontada e validada contra o coletivo, num processo recursivo até que se forme uma opinião a partir destas duas percepções, o que atualmente alinha-se com a influência da tecnologia e das redes sociais, algo recente, em termos comparativos aos cenários anteriores.

Considerada uma propriedade, a legitimidade tem local dentro da organização, ficando para o ambiente um papel secundário, referencial, os atores que se ocupam da mesma são os gestores e instituições próximas, e em geral os movimentos se tornam uma resposta reativa às pressões externas. Considerada um processo, a legitimidade passa a considerar o ambiente externo como igual, abrindo diálogo com os participantes interessados na organização, dentro de um espírito de maior questionamento, debate e inclusão. Considerada uma percepção, a legitimidade não possui um local definido, abre-se a qualquer manifestação através de um ciclo recursivo onde os atores são ao mesmo tempo os indivíduos (micro) e a sociedade (macro), o primeiro julga, o segundo valida a partir de critérios abertos. Um resumo destes aspectos é apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Legitimidade Organizacional: Dinâmicas

	<i>Legitimacy-as-Property</i>	<i>Legitimacy-as-Process</i>	<i>Legitimacy-as-Perception</i>
Visão	Racional – Utilitária: Uma Propriedade.	Econômica – Social: Um Processo.	Individual – Coletiva: Uma Percepção.
Como	Algo que é obtido pela organização a partir do seu esforço.	Algo que é construído em conjunto pelos diversos atores.	Algo que é avaliado em dois níveis de forma recursiva, um julgamento.
Onde	Dentro da organização, a partir das contingências do ambiente.	No espaço de atuação da organização, incluindo o ambiente como ator.	Em todos os ambientes, sem uma limitação de espaço.
Quem	Os gestores, membros da organização e participantes externos selecionados.	Os agentes de mudança, tanto da organização quanto do ambiente.	Qualquer ator interessado na organização.

Fonte: Suddaby et al., 2017

A legitimidade representa a compatibilidade da organização com a cultura, os valores e as crenças do ambiente em que ela se encontra, elementos subjetivos e relacionados ao conceito de confiança. Neste sentido, reforça a centralidade da audiência, exigindo que a organização compreenda seu público, saiba quem ele é e ao se comunicar com ele, esteja preparada para ganhar e manter, ou reparar, a legitimidade conquistada (SCHUMAN, 1995; BITEKTINE, 2011).

A relação entre legitimidade e sobrevivência da organização, principalmente no longo prazo, é bem estabelecida na literatura (MEYER & ROWAN, 1977; DIMAGGIO & POWELL, 1983; ZUCKER, 1987, TOLBERT & ZUCKER, 1994; SUCHMAN, 1995;

BITEKTINE, 2011; ROSSONI, 2016; SUDDABY et al., 2017). Uma das críticas sobre a legitimidade é a sua característica teórica, conceitual e abstrata, dificultando convertê-la em ações práticas, talvez por isso seja incomum encontrarmos mecanismos ou indicadores para administrá-la, exceto em momentos de grave crise institucional, tarde demais. Uma forma de melhorar a compreensão a respeito é traduzi-la em termos de “ter valor” e “fazer sentido”, representando o grau de credibilidade e o apoio obtido pela organização em suas iniciativas e objetivos (SUCHMAN, 1995; BARAKAT, FREITAS, BOAVENTURA & MACLENNAN, 2016; SUDDABY et al., 2017).

Ter valor relaciona-se com os tipos de legitimidade pragmática e moral, associadas respectivamente aos benefícios individuais e coletivos que a organização proporciona. Se tais entregas são regularmente positivas nestas duas dimensões, o grau destas duas legitimidades será favorável à organização. Como resultado, suas entregas são validadas atestando credibilidade e a aceitação da sua continuidade. Estas duas capacidades: pragmática – em gerar resultados e benefícios – e moral – em fazer as coisas do jeito certo – relacionam-se à ação imediata, dentro do senso de que são resultantes de uma interação baseada em trocas entre a organização e a audiência, tendo relação ativa com o momento presente pela quantidade e a qualidade das entregas realizadas.

Fazer sentido relaciona-se com o tipo de legitimidade cognitiva, associada às capacidades da organização relacionadas ao futuro, às suas estratégias, conhecimento, meios de processar informação e concatenar objetivos. Se este conjunto de capacidades permitir uma compreensão externa da empresa capaz de gerar confiança, o grau desta legitimidade será favorável à organização. Como resultado, espera-se que ela conquiste apoio através da facilitação de acesso a recursos, sejam estes materiais ou imateriais, assim como dedicação na forma de tempo e engajamento da sua audiência (*advocacy*). A relação com a legitimidade cognitiva apresenta uma característica passiva, a partir do que se ouve falar ou se lê a respeito, relaciona-se à expectativa ou crença de resultados potenciais, mas ainda não realizados.

Proxys fornecem uma medida aproximada da legitimidade, comumente representados por aprovações de agências reguladoras, premiações públicas, cobertura na mídia, performance financeira, apoio popular e similares, além da

alternativa de mensuração através de meios quantitativos e qualitativos (ALEXIOU & WIGGINS, 2019; DÍEZ-MARTÍN, BLANCO-GONZÁLEZ & DÍEZ-DE-CASTRO, 2021). A partir destas manifestações é possível estimá-la e considerá-la na tomada de decisão estratégica e gerencial.

A literatura a respeito da legitimidade organizacional a suporta em conceituação, categorização, oferece meios para sua medição, gestão e reparação, incorpora a voz da audiência, valoriza a comunicação e transparência, identifica as principais dinâmicas utilizadas, e principalmente, a reconhece como essencial para o sucesso e a sobrevivência da organização (MEYER & ROWAN, 1977; DIMAGGIO & POWELL, 1983; SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996; SUDDABY & GREENWOOD, 2005; BITEKTINE, 2011; DÍEZ-MARTIN ET AL., 2013; BITEKTINE & HAACK, 2015; SUDDABY ET AL., 2017). No entanto, considerando que o fenômeno de interesse desta pesquisa são organizações que atuam como um ‘guarda-chuva’, envolvendo um grupo maior de organizações, é necessário expandir a compreensão dos caminhos e fluxos que a legitimidade percorre, não em uma única organização e seu meio, como já coberto extensamente pela literatura, mas em uma organização híbrida, em rede, formada por outras organizações e com audiências diversas.

2.2 Meta Organizações

O conceito de organização ganhou relevo no trabalho de March & Simon (1958; 1993) pela aplicação de teorias organizacionais em pesquisas sobre conflitos, colaboração, mobilização de recursos e coordenação de esforços em grupos de trabalho. Neste contexto, uma organização define-se como “um sistema de ações coordenadas entre indivíduos e grupos cujas preferências, informação, interesses ou conhecimento são diferentes”. O trabalho buscou esclarecer a formação das estruturas internas (*boxes-within-boxes*) e a distribuição hierárquica da agência via autoridade formal (*pyramidal arrangement*), analisando o fluxo de informações e a tomada de decisão, gerando maior compreensão sobre como indivíduos interagem em uma organização e como se determinam os limites que separam o que é interno do que é externo à organização.

Meta organização é uma expansão deste conceito, proposta por Ahrne & Brunsson (2005; 2008), considerando o caso em que uma organização é formada, não por indivíduos, mas pela associação de outras organizações. Ao agrupar

organizações alteram-se dois elementos: (1) a autoridade formal e sua característica hierárquica tornam-se enfraquecidas, senão eliminadas; e (2) a determinação dos limites entre interno e externo tornam-se nublados, senão inexistentes. Como consequência, a integração das partes e o funcionamento do todo aumentam sua dependência em relação a um propósito, causa, ou objetivo comum capaz de engajar os esforços e recursos dos participantes – ou afiliados – na mesma direção.

Enquanto uma organização tradicional possui uma autoridade responsável pela tomada de decisão em última instância, no caso de uma meta organização há um nivelamento igualitário e garantia da autonomia individual dos participantes, o que direciona a tomada de decisão para um modelo coletivo de persuasão e consenso. Os indivíduos que atuam na meta organização continuam sendo parte das suas organizações, sujeitos às suas próprias culturas, normas, incentivos e restrições, e mesmo que dediquem parte do seu tempo à meta organização não há um pertencimento formal a esta, apenas um vínculo indireto.

Ao propor o conceito de meta organização, Ahrne & Brunsson (2005; 2008) estabelecem que: a afiliação deve ser voluntária, não havendo imposição para que uma organização participe da meta organização, sua desvinculação pode ocorrer livremente a qualquer tempo e por qualquer motivo; ao afiliar-se, a organização participante mantém sua autonomia e identidade particular; e, os participantes são tratados de forma igualitária. O pilar que deve manter o engajamento apoia-se menos na estrutura ou agência, e mais na causa para a qual a meta organização se dedica, traduzida pelos seus objetivos e seu propósito.

A noção de um arquiteto responsável pela meta organização foi trazida posteriormente por Gulati, Puranam & Tushman (2012) dentro da visão de que um bom *design* estratégico é capaz de facilitar o alinhamento constante e ampliar a atratividade da meta organização para os seus participantes. Nesta linha, duas dimensões são propostas para um ajuste fino da meta organização: (1) sua afiliação, entre os extremos de aberta a qualquer participante, ou fechada apenas aos convidados aprovados; e, (2) sua estratificação, entre os extremos de um único nível de participação, ou vários níveis com acessos diferenciados. Em períodos de crescimento as meta organizações deverão ajustar seu *design* avaliando os prós e contras de cada escolha, cabendo ao arquiteto a preocupação de estabelecer “meta regras” de como as tarefas são determinadas e distribuídas, garantindo padronização e evitando duplicação de esforços sem afetar a autonomia e criatividade das

organizações participantes. Este ponto em específico, ressalta que ganhar escala em uma meta organização requer atenção especial com seu processo de filiação.

Ecossistemas, redes, plataformas, associações, federações e instituições similares, se enquadram no conceito de meta organização caso sua forma de operar atenda às seguintes dinâmicas: (1) as organizações precisam gerenciar duas identidades, a sua própria como organização individual e a identidade participante da meta organização, onde eventuais conflitos de identidade podem afetar processos institucionais; (2) uma organização pode decidir competir com a meta organização, mesmo que de forma parcial; (3) as relações hierárquicas tendem a inexistir ou serem fracas; (4) a tomada de decisão inclina-se para persuasão e consenso, evitando conflitos que gerem atritos e perda de associação; (5) a autoridade e tomada de decisão tende a ser coletiva e politizada; (6) os custos operacionais tendem a ser extremamente baixos, até mesmo sem orçamento, com alta dependência das organizações participantes, estimulando a atuação voluntária; e (7) a participação das organizações tende a ser motivada por valor de pertencimento ou simbólico (BERKOWITZ & DUMEZ, 2016; KRETSCHMER, LEIPONEN, SCHILLING & VASUDEVA, 2020; THOMAS & RITALA, 2021). Assim, apresentam-se como estruturas muito poderosas ao unir várias organizações, mas paradoxalmente são fracas ao depender da associação voluntária à sua causa, um equilíbrio que exige atenção constante. Apesar de sensíveis a mudanças radicais em sua formação, as meta organizações são resilientes para o longo prazo podendo eventualmente hibernar e serem reativadas por demanda (AHRNE & BRUNSSON, 2005; 2008).

A literatura sobre meta organizações em sua primeira década, com destaque para os trabalhos de Ahrne, Brunsson, Gulati, Puranam, Tushman, Berkowitz e Dumez, ocupou-se em conceituar uma meta organização e diferenciá-la em relação às organizações tradicionais. Identificando-a como um arranjo capaz de capturar e agrupar o capital intangível baseado no conhecimento e na influência dos seus afiliados. A partir de 2017, com o conceito já difundido, a literatura amplia o debate para a discussão dos melhores campos de aplicação e desafios associados aos vários cenários possíveis. Discutir porque meta organizações importam (“*Why Meta-Organizations Matter*”) mobilizou Lawton, Rajwani & Minto (2017), Spillman (2017) e Berkowitz & Bor (2017); em 3 artigos de ponto e contraponto que ao debaterem e validarem o conceito, abrem espaço para que se dedique maior foco em aplicações práticas que pudessem ir além das associações comerciais inicialmente estudadas.

O conjunto destes trabalhos propõe uma lógica orgânica para as meta organizações onde os participantes são estimulados à associação voluntária, a se auto coordenar e a contribuir ao objetivo comum sem a formalização de uma estrutura hierárquica, algo que na realidade prática do dia a dia apresenta um campo interessante para pesquisa e aprofundamento teórico. A escolha deste formato de organização é capaz de criar organizações baratas, resilientes e criativas para a solução de problemas sociais e ambientais que exijam alto grau de inovação ou grande mobilização de atores com tempos de retorno incertos. Também podem ser estruturadas para promover a definição de padrões em áreas técnicas.

Brès, Raufflet & Boghossian (2017), analisando como organizações não convencionais lidam com suas diversas forças políticas, preferências pessoais e lógicas culturais, identifica nas meta organizações uma tendência a amplificar tensões. Ao ocuparem espaços únicos acomodando uma pluralidade de forças políticas e preferências, elas alimentam ambiguidades onde 'ser reconhecido' representa para seus participantes a moeda interna (*currency*) para ganho de autoridade. Ahrne & Brunsson (2005) discutem a tomada de decisão para participar em uma meta organização como principalmente motivada pela cooperação ao redor do objetivo e pela influência externa adquirida, traduzida como reputação ou status. Vale notar que Bitektine (2011) define reputação como uma avaliação positiva da história da organização, dicotômica, a qual é possuída ou não; e status, uma avaliação em graus, contínua, como a posição em um *ranking*.

Ganhos ou perdas de influência, na forma de reputação ou status, são parte importante na decisão de participar em uma meta organização. Uma meta organização precisa de organizações fortes para atrair outras à sua causa, ao mesmo tempo que pela sua própria força, estas grandes podem não estar inclinadas a participar, preferindo atuar sozinhas. Este é um desafio do arquiteto, visto que a identidade da meta organização se confunde com a identidade dos seus membros. É importante que as organizações participantes sejam heterogêneas, mas ainda dentro de um universo associado à causa. Grupos muito heterogêneos, com diferenças estruturais terão dificuldade de se aglutinar em torno de um propósito específico aumentando a tensão política interna com risco de fragmentar a agenda em sub-redes rivais; grupos homogêneos demais, muito parecidos entre si, terão dificuldade de colaborar em direção a algo novo, inovador, ou que proponha mudanças significativas, incapazes de promover algo diferente de si próprios. Monitorar a energia gasta na

gestão de conflitos frente à energia gasta na geração de resultados é central para a governança de uma meta organização.

Berkowitz (2018) propõe meta organizações como alternativas para a promoção de inovação sustentável, incluindo neste conceito: inovação social, inovação responsável e inovação ambiental; campos onde os aspectos éticos são levados em conta, numa abordagem que é menos interessada no impacto comercial da inovação. Em seu trabalho é proposto um *framework* para este caminho através de meta organizações, considerando também sob esta perspectiva, clusters regionais na forma de ecossistemas (CLARYSSE, WRIGHT, BRUNEEL & MAHAJAN, 2014; SCARINGELLA & RADZIOWON, 2018; GRANSTRAND & HOLGERSSON; 2020).

Brankovic (2018) traz uma perspectiva complementar para as meta organizações a partir de sua pesquisa sobre os movimentos associativos entre universidades. Reconhece as meta organizações como agentes de mudança institucional com um efeito estabilizador para as instituições universitárias. Apesar de recente, identifica-se potencial nas meta organizações para uma ação direta na formação de ecossistemas e na promoção de inovações sociais.

Corazza, Cisi & Dumay (2019) contribuem com uma visão sobre a gestão dos recursos e bens comuns de forma sustentável a partir de meta organizações sugerindo 3 estágios de evolução: proteção (*protection*), gestão (*stewardship*) e governança (*governance*); apresentados como fases de amadurecimento no tempo. Reconhecendo que a visão de longo prazo (sustentabilidade) é um sério risco para as meta organizações, dependente da compreensão pelos afiliados de que atingir uma governança estável e madura é um processo lento, adquirido em sucessivos estágios.

Conhecimento e influência como recursos imateriais têm valor superior para uma meta organização quando comparados com recursos materiais, não sendo usual mobilizar este conceito para levantar fundos. Participantes com maior poder financeiro afetam o equilíbrio informal e igualitário que garante autonomia e voz a cada participante. Para estes casos onde a capacidade financeira pode se sobrepor à causa, a formalização de uma aliança ou rede associativa tende a funcionar melhor.

A literatura a respeito de meta organizações é adolescente, possui menos de duas décadas, mas apresenta uma larga avenida potencial a partir da base conceitual e aplicada já estabelecida. Como exemplos de questões abertas para este campo de pesquisa se destacam: a compreensão do ciclo de vida, sua dinâmica de longo prazo, caminhos comuns de desenvolvimento em diferentes meta organizações, fatores de

sucesso, hibernação e fracasso, fontes internas de poder e legitimidade, e também como os indivíduos podem se encaixar e participar neste modelo (BRUNSSON & BOR; 2019).

As meta organizações têm sido consideradas uma opção para mobilizar diversas entidades e coordenar a interação entre academia, empresa, governo e sociedade, em modelos de tripla, quádrupla ou quádrupla hélice (ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 1998, CARAYANNIS & CAMPBELL, 2010; CARAYANNIS et al., 2018), criando a condição necessária para resolver problemas complexos de forma criativa, sendo grande parte deles voltados à inovação para demandas sociais onde o retorno comercial é menos atrativo ou muito demorado. Talvez a diferença mais significativa do ponto de vista da legitimidade organizacional entre uma organização e uma meta organização esteja na necessidade de acomodar sob um único guarda chuva o conjunto das legitimidades individuais dos afiliados, preocupação que afeta o senso de pertencimento e não existe em uma organização.

2.3 Modelo Teórico

As teorias institucional e organizacional suportam a discussão da legitimidade em uma trajetória que acompanha a evolução das organizações (GREENWOOD, HININGS & WHETTEN, 2014; MEYER & HÖLLERER, 2014; HININGS, GEGENHUBER & GREENWOOD, 2018). A literatura, nos anos 40-50 dedicou-se a avaliar as estruturas, coalisões, poder e influência com foco sobre o interior das organizações; nos anos 60-70 dedicou-se a eficiência, eficácia, tecnologias e objetivos com foco sobre o ambiente, comparando organizações e campos setoriais; nos anos 80-90 dedicou-se à legitimidade, lógica institucional, empreendedorismo, priorizando o foco social sobre o econômico; nos anos 2000-10 ganham força a cultura e a inovação, como grandes influenciadores institucionais. Greenwood et al. (2014) e Meyer et al. (2014) em artigos de ‘ponto – contraponto’ refletem sobre os caminhos da teoria a partir do cenário contemporâneo reconhecendo que a diversidade é positiva e organizações híbridas precisam ser melhor exploradas. Discutem ainda, a centralidade da organização na teoria, a partir da percepção que outros artefatos menos tangíveis como tecnologias e ideias têm sido capazes de capturar valor institucional e olhar com mais atenção para meta organizações faz parte deste movimento recente.

Meta organizações são um tipo de arranjo organizacional sensível à legitimidade por várias razões: (1) São recentes, com um campo institucional em formação; (2) São híbridas, assumindo o conjunto de legitimidades das afiliadas; (3) São heterogêneas, representativas de vários interesses em uma audiência ampla; e, (4) São orientadas ao longo prazo, dedicadas a causas normalmente complexas, tornando imprecisa sua performance imediata. Além destas características, podem assumir modelos de engajamento que irão depender da adesão voluntária, sem uma abordagem comercial, prevalecendo o impacto social sobre o resultado financeiro (DIMAGGIO & ANHEIER, 1990; NICHOLLS & MURDOCK, 2012).

Preencher a lacuna teórica da legitimidade em meta organizações passa por compreender como se dá a agregação da legitimidade das organizações participantes na composição da legitimidade para a meta organização, identificando quais significados, dinâmicas, fluxos, retóricas e tensões estão presentes junto à audiência, seja interna ou externa à meta organização. Não apenas como um diagnóstico, uma fotografia, mas como um filme ao longo do tempo, visto que tais reconhecimentos de adequação e distinção são dinâmicos, admitem mudanças de opinião e incertezas (DIMAGGIO & POWELL, 1983; DEEPHOUSE, 1996). Detectar se a legitimidade foi atingida ou não, e quais fatores aproximam ou afastam a organização deste objetivo exige um acompanhamento de longo prazo através de sucessivas análises. É necessário reconhecer a volatilidade do construto, que ora pode estar bem estabelecido, ora não, cabendo à teoria apenas a indicação das estratégias que sejam mais favoráveis a cada caso.

O modelo teórico (*theoretical framework*) estabelecido nessa pesquisa para a análise da legitimidade em meta organizações, especialmente para o caso escolhido do Pacto Alegre, apoia-se em 5 blocos: afiliação, significado, dinâmica, audiência e tensões.

“Afiliação” aplica-se de forma específica ao caso escolhido pela sua estrutura de quádrupla hélice, este bloco avalia a organização participante do ponto de vista da hélice: academia, governo, empresa ou sociedade, que ela representa. É uma escolha do pesquisador agregar as organizações participantes em relação à hélice que representam (AHRNE & BRUSSON, 2005; CARAYANNIS ET AL., 2018).

“Significado” busca identificar como a legitimidade é definida e interpretada em termos do seu valor e sentido, categorização pragmática, moral e cognitiva, e também sua conceituação livre (SUCHMAN, 1995; ALEXIOU & WIGGINS, 2018).

“Dinâmica” busca identificar a dinâmica predominante na construção da legitimidade dentre os cenários de propriedade, processo e percepção, além de compreender sua importância, como ela é gerida e como se movimenta na rede formada pela meta organização. (BERKOWITZ & DUMEZ, 2016; SUDDABY, BITEKTINE & HAACK, 2017).

“Comunicação” identifica o espaço ocupado pela meta organização e quais retóricas estão presentes, além dos meios utilizados para se comunicar e atrair engajamento (SUDDABY & GREENWOOD; 2005; BITEKTINE & HAACK, 2015).

“Tensões” busca identificar a presença de desacordos ou conflitos que se relacionem com a legitimidade, na forma de controvérsias. Este bloco conecta o referencial teórico com a Teoria Ator-Rede como abordagem metodológica, a ser melhor detalhada no capítulo 3 (LATOUR, 2005; VENTURINI, 2010).

O modelo teórico extrai da literatura existente os conceitos centrais para a aplicação da metodologia no objetivo da pesquisa. A partir deste modelo se pode examinar do ponto de vista das hélices, como a legitimidade é percebida e interpretada, sua importância, dinâmica de movimentação na rede formada, formas de comunicação, interesses e controvérsias entre os atores, permitindo identificar estratégias favoráveis à legitimação. Este referencial direciona o roteiro da entrevista para a obtenção dos dados primários da pesquisa, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Modelo Teórico (*Theoretical Framework*)

	Interesse de Pesquisa	Questões	Referência Teórica
#1	AFILIAÇÃO Qual é a hélice que representa a organização participante ?	Q1 – CONTEXTO	Ahrne & Brusson (2005) Carayannis et al. (2018)
#2	SIGNIFICADO Qual é o significado prevalente a respeito de legitimidade ?	Q2 – VALOR Q3 – SENTIDO Q4 – INDIVIDUAL Q5 – COLETIVO Q6 – COMPREENSÃO Q7 – CONCEITO	Suchman (1995) Alexiou & Wiggins (2018)
#3	DINÂMICA Qual é a dinâmica utilizada para a obtenção de legitimidade, e como cada nível participa ?	Q8 – DINÂMICA Q9 – FLUXO Q10 – RELEVÂNCIA Q11 – PERDA Q12 – DUPLA	Berkowitz & Dumez (2016) Suddaby, Bitektine & Haack (2017)
#4	COMUNICAÇÃO Qual é a forma de comunicar legitimidade e meios de aproximação com a audiência ?	Q13 – ESPAÇO Q14 – RETÓRICA Q15 – PORTA-VOZ Q16 – ATRAÇÃO	Suddaby & Greenwood (2005) Bitektine & Haack (2015)
#5	TENSÃO Qual é a tensão provocada pela legitimidade na meta organização ?	Q17 – CONTROVÉRSIAS Q18 – LIVRE	Latour (2005) Venturini (2010)

Fonte: elaborado pelo autor, com base nas referências indicadas.

O posicionamento do pesquisador é baseado na crença de que a legitimidade é uma construção social dos atores envolvidos com o fenômeno, melhor compreendida a partir das controvérsias existentes em relação aos seus significados e dinâmicas. E que estas tensões podem ser percebidas nas informações públicas e nos relatos individuais que se pretende coletar a partir do modelo teórico. A interpretação do construto legitimidade utilizada nas análises apoia-se na visão de que “ter valor” e “fazer sentido” junto às audiências traduz a teoria para a prática cotidiana das organizações. Ter valor decorre da qualidade e quantidade das entregas tangíveis, associadas a uma legitimidade presente, de curto prazo. Fazer sentido decorre da capacidade demonstrada pela organização em lidar com incertezas e imprevistos, associada a uma legitimidade futura, de longo prazo. Ao ter estes elementos bem resolvidos, é possível considerar uma organização legitimada.

A abordagem metodológica e o roteiro de pesquisa para o caso estudado são apresentados no próximo capítulo.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa é de natureza qualitativa, no formato de uma pesquisa exploratória em que o pesquisador busca inserir-se no campo empírico para descrever e analisar uma realidade construída socialmente. O fenômeno analisado são as meta organizações (MO), tendo sido escolhido como campo empírico o Pacto Alegre (PA), a ser melhor detalhado no capítulo 4. Para construir a narrativa descritiva do fenômeno e sua aproximação com a teoria é utilizada a Teoria Ator-Rede (TAR) associada à Teoria da Legitimidade (TL).

3.1 Teoria Ator-Rede

A Teoria Ator-Rede¹ traduz uma visão teórico-metodológica desenvolvida nos anos 80, originada no Centro de Sociologia de Inovação (*Centre de Sociologie de l'Innovation*), um departamento de pesquisa da Escola Superior Nacional de Minas de Paris (*École Nationale Supérieure des Mines de Paris*). Seus principais expoentes e propositores são Michel Callon, Bruno Latour e John Law (TONELLI, 2016).

Como abordagem teórico-metodológica, a TAR observa especialmente as traduções (movimentos) e controvérsias (divergências) envolvendo agência (atores) e estrutura (rede), de onde deriva a expressão ator-rede numa associação direta com a dualidade agência-estrutura. Considerando um eixo onde agência aproxima-se do social e estrutura aproxima-se do técnico, a TAR, criticamente observa ambos como uma única manifestação, híbrida, socio e técnica. Embora não determine um roteiro específico ao pesquisador, três princípios se destacam (CALLON, 1986): (1) Agnosticismo, ao analisar atores, determina que não devem ocorrer críticas ou julgamentos prévios, o pesquisador deve observá-los com imparcialidade sem definir hipóteses ou proposições *a priori*; (2) Simetria, ao analisar controvérsias, compromete o pesquisador a explicar cada diferente posicionamento a partir de um referencial com os mesmos pesos e medidas, independente do arranjo social ou técnico em questão; e (3) Livre Associação, ao analisar eventos, recomenda o abandono da noção de limites ou fronteiras, cabe ao pesquisador apenas seguir os atores observando os rastros deixados enquanto se movimentam na rede.

¹ Em inglês: *Actor-Network Theory (ANT)*; também referida na literatura por Sociologia da Tradução, Sociologia da Translação ou Sociologia das Associações.

A escolha desta abordagem justifica-se do ponto de vista do fenômeno, MO são caracterizadas por uma rede formada por atores heterogêneos envolvidos por conhecimento e influência, compondo um sistema sociotécnico propício para uma leitura através da TAR (ALCADIPANI & TURETA, 2009). De forma complementar, do ponto de vista da lente teórica pela TL, também se aproveitam as capacidades da TAR em lidar com as tensões e controvérsias esperadas entre estrutura e agência nos processos de legitimação da organização. Uma das aplicações da TAR é a investigação crítica capaz de aproximar fenômeno e teoria para ampliar o entendimento da sua relação, especialmente na presença de sistemas sociais, tecnologia, inovação, tensões entre estrutura e agência com redes de atores humanos e não humanos (NOBRE & PEDRO, 2017; LAMINE, 2017).

Considerando o tamanho e a representatividade da MO escolhida, é esperado que sua conexão com a TL apresente uma diversidade de interpretações a respeito do conceito de legitimação. O significado e a estratégia para estes processos conforme a ótica dos participantes de cada hélice pode apresentar divergências, originando tensões e controvérsias. Ainda que superficialmente, evidências desta situação foram encontradas em pesquisa exploratória prévia, realizada como ponto de partida para a pesquisa. Localizar estas diferenças de opinião são o ponto de partida para compreender como os actantes da MO identificam-se, posicionam-se, agrupam-se, movimentam-se e articulam a respeito destas divergências (VENTURINI, 2010). Buscar a legitimação implica em compreender os caminhos possíveis, concordar sobre as estratégias para executar as ações necessárias e monitorar a audiência, no entanto, de que forma estes processos são conduzidos pela MO, por quais fluxos eles se movimentam, quem são os actantes representativos destas escolhas, onde está o 'Ponto de Passagem Obrigatório' na rede constituída, são questões que a TAR deverá subsidiar (CALLON, 1986).

3.1.1 Unidade de Análise

O objeto de interesse desta pesquisa, e que define sua unidade de análise, são as controvérsias associadas à legitimação da MO, avaliadas a partir do ponto de vista de participantes das quatro hélices: academia, governo, empresas e sociedade. Busca-se compreender os significados, associações, mediações e tensões que aproximam (ou afastam) a MO da legitimação. A partir dos tipos e nuances de

legitimação propostos pela TL serão avaliados os contextos micro (hélices), meso (meta organização) e macro (público geral) na rede de actantes, conforme representado na figura 1, tendo nas controvérsias a intersecção entre fenômeno e teoria.

Figura 1 – Unidade de Análise



Fonte: elaborado pelo autor.

Como etapa preparatória à investigação pela TAR, entende-se necessário executar no escopo da MO a identificação dos seguintes elementos: (1) Estrutura e Rede, identificando seus meios de interação e conexões de transporte de informação; (2) Agência e Actantes, identificando os participantes humanos, não-humanos, meios de governança e centros de tomada de decisão; (3) Tensões e Controvérsias, identificando pontos de convergência ou divergência de opiniões que movimentam a rede e atores.

3.1.2 Elementos da Teoria Ator-Rede

Uma preocupação da TAR é ir além dos significados superficiais já dados ou pressupostos, onde dois aspectos centrais merecem destaque (TONELLI, 2016). O primeiro aspecto é a própria forma de expressar o termo ‘Teoria Ator-Rede’, que carrega um hífen entre as palavras ator e rede como um “oxímoro semiótico proposital”, representando que não haverá ator sem a rede, assim como não haverá rede sem ator, assim, a TAR considera a premissa que ator e rede formam uma entidade única, híbrida e auto influenciada, revelando a dependência umbilical da estrutura sobre a agência e vice-versa. O segundo aspecto decorre desta relação, ao

usar a TAR é necessário adotar um posicionamento de pesquisa agnóstico e simétrico, sem qualquer julgamento *a priori*, cabe ao pesquisador apenas seguir os atores, observando suas relações, interações e associações, mapeando a rede na qual se movimentam, para então entender a identidade e a força que cada um possui no campo, sem antecipar hipóteses ou proposições. Esta postura, direcionada à realidade dos fatos construída socialmente, isenta de política, apesar de criticada, com o passar do tempo tem sido assimilada como uma das principais forças da TAR, que lhe permite extrair novas compreensões sobre como os processos organizacionais se desenrolam e se estabilizam no que se convencionou chamar de “*Organizing*” (CALLON, 1999; LATOUR, 1999; DAVENPORT, 2006; LATOUR; 2013).

Atores podem ser tanto humanos quanto não-humanos, a TAR permite que qualquer pessoa ou artefato de qualquer natureza seja considerado possuidor de agência, basta que seja capaz de criar ou alterar informação, o que inclui associações entre pessoas e artefatos, aceitando que a realidade é formada de atores híbridos, apesar de contraintuitivo, a evolução tecnológica e a inovação nos cercam cada vez mais com dispositivos capazes de capturar informações do ambiente e influenciar tomadas de decisão. Alinhado com este conceito, se justificam nas narrativas TAR a preferência do termo *actante* para ator, e o termo *enactar* para sua capacidade de alterar informações (LAW, 2009).

Rede se refere às estruturas de transporte de informação, os meios por onde circulam os dados enquanto não alterados, até que encontrem um *actante* (humano ou não-humano) capaz de atuar como um nó modificando a informação. Este aspecto estrutural é determinante na formação das associações entre os *actantes* (NOBRE & PEDRO, 2017).

Controvérsias se referem às divergências de opinião entre os *actantes*, compondo um ponto central de interesse na TAR. Idealmente, devem ser identificadas, mapeadas e acompanhadas até o seu fechamento, quando se tornam caixas-pretas, momento em que nada mais há a declarar, encerrando a controvérsia, mantida a possibilidade de reabertura da mesma, se houver interesse de algum porta voz (VENTURINI, 2010).

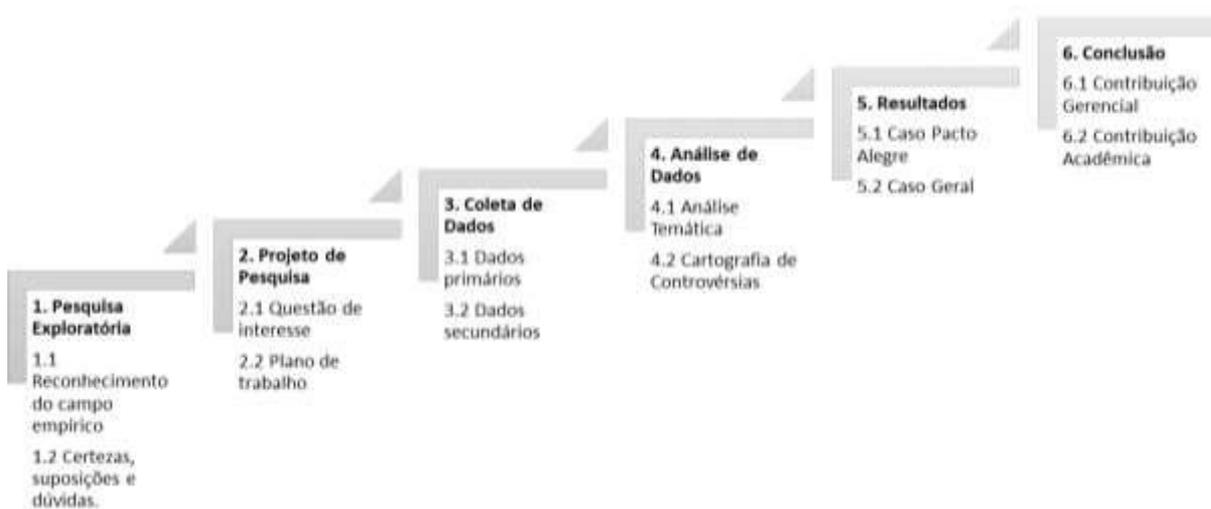
A TAR em seus elementos centrais, propõe simetria de análise, mudança como norma, estabilidade como exceção, foco no movimento das estruturas, ênfase processual buscando pontos de controvérsia e incerteza, também avalia o poder como um efeito do conjunto ator-rede, e não como causa dele. (LATOUR, 2005). Elementos

que usualmente se opõem ao senso comum. As influências e implicações trazidas pela tecnologia e inovação sobre a sociedade, segundo os proponentes da TAR, alteram a realidade e justificam esta mudança de perspectiva.

3.2 Roteiro de Pesquisa

A pesquisa foi realizada ao longo de 15 meses, entre abril de 2020 e julho de 2021, organizada em seis etapas conforme figura 2.

Figura 2 – Roteiro de Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira etapa objetivou uma aproximação com o campo empírico para reconhecimento e validação de acesso. Foram convidados 9 participantes do Pacto Alegre, viabilizando 6 entrevistas semiestruturadas, qualitativas, com foco aberto, num total de 4 horas, complementadas por pesquisa eletrônica na internet e redes sociais. A escolha dos entrevistados considerou participantes da academia, governo e empresa. Esta pesquisa exploratória inicial forneceu elementos para a segunda etapa, subsidiando a definição dos objetivos, fundamentação teórica e metodologia para o projeto de pesquisa, qualificado em novembro de 2020.

A terceira etapa foi dividida em duas linhas de trabalho, uma para a obtenção de dados primários e outra para os dados secundários.

Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas com participantes do Pacto Alegre representativos das 4 hélices: academia, governo, empresas e sociedade. Previamente, uma entrevista piloto foi realizada com o objetivo de validar

o roteiro e a aplicabilidade das questões propostas pelo modelo teórico com um par acadêmico também envolvido com o Pacto Alegre, esta entrevista foi utilizada apenas para estabelecer a versão final do questionário, sendo excluída da análise de dados. Foram convidadas 20 pessoas, viabilizando 12 entrevistas com 3 integrantes de cada hélice para se obter uma visão geral a partir do ponto de vista de participantes envolvidos diretamente com atividades de coordenação, eventos, mesa e projetos. As questões buscaram capturar o contexto em cada hélice, a concepção do Pacto Alegre como uma meta organização e a evolução dos aspectos relacionados à legitimidade. Ao final, esta coleta totalizou 15 horas de transcrição e seu detalhamento consta no Apêndice A – Dados Primários.

Os dados secundários foram obtidos de várias fontes públicas, sendo a principal delas o site oficial do Pacto Alegre, complementado pela mídia jornalística local e redes sociais. O período de coleta compreendeu os 3 primeiros anos a partir de formalizada a ‘Aliança para Inovação’, lançamento do Pacto Alegre e consolidação dos primeiros projetos, desde abril de 2018 até maio de 2021. Também foram analisadas as redes sociais, mas pela baixa representatividade, a análise de dados não considerou: *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, e *trends* do *Google*, sendo mantidas apenas as menções feitas em postagens do *Instagram*. Ao final, esta coleta totalizou 790 itens categorizados em diversos formatos: textuais, audiovisuais, sociais; e seu detalhamento consta no Apêndice B – Dados Secundários.

A quarta etapa também divide-se em duas linhas de trabalho: pré-análise e análise. A linha de pré-análise utiliza Análise Temática (AT) em conjunto com os softwares Iramuteq² (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) um programa livre ligado ao pacote estatístico R para análises qualitativas e Mentionlytics³ para análise de menções em redes sociais. A linha de análise utiliza a Cartografia de Controvérsias (CC) proposta pela TAR e suportada pelo modelo teórico.

A AT é direcionada aos dados secundários buscando extrair os núcleos temáticos com maior peso discursivo utilizando técnicas diversas conforme o formato do dado: textual, audiovisual ou social. Estas técnicas incluem processamento pela Análise de Similitude e Análise de Reynert (REINERT, 1987; 1990; MARCHAND &

² Disponível em: <http://www.iramuteq.org>. Acesso em 20 jul 2020.

³ Disponível em: <https://www.mentionlytics.com/>. Acesso em 20 jul 2020.

RATINAUD, 2012), análise de documentos, leitura e codificação, incluindo menções em rede social (SALDAÑA, 2009).

A CC é direcionada aos dados primários buscando extrair as principais controvérsias presentes no conjunto dos relatos das entrevistas. Sua aplicação observa os consensos, maiorias e dissensos em relação aos temas de interesse, e eventuais interpretações ambíguas que mobilizem tensões, desacordos ou conflitos entre os participantes da rede formada. Também analisa como estas controvérsias se desdobram no tempo (LATOUR, 2005; VENTURINI, 2010).

A análise de dados considerou 3 níveis: macro (audiência externa), meso (meta organização) e micro (audiência interna). A audiência externa considera o público geral interessado, mas não envolvido diretamente com a MO, a audiência interna considera os participantes envolvidos diretamente com a MO, agregados por hélice. O próximo capítulo apresenta o caso de estudo Pacto Alegre, e os capítulos seguintes detalham a análise de dados, resultados e conclusões.

4. APRESENTAÇÃO DO PACTO ALEGRE

A escolha do caso buscou assegurar um campo adequado para a investigação do construto legitimidade em uma meta organização, com riqueza de elementos para uma análise em diferentes níveis, desde uma visão macro orientada ao ambiente até uma visão micro orientada aos participantes, e dispondo de informações públicas relevantes. Este critério determinou a escolha do Pacto Alegre, que através da página inicial em seu site na internet apresenta-se como:

Uma união de esforços em favor da inovação para o desenvolvimento sustentável e da qualidade de vida na capital gaúcha. Esse é o Pacto Alegre, acordo entre instituições de ensino, governo, iniciativa privada e sociedade civil para estimular o empreendedorismo colaborativo. Um convite ao compromisso de quem acredita na capacidade de tornar a cidade melhor para se viver. (Fonte: <http://www.pactoalegre.poa.br>).

Este breve cartão de visitas define sua proposta, baseada na união de vários atores sob um mesmo propósito, introduzindo para a cidade e sua audiência uma visão de futuro atualizada, construída a partir da ação colaborativa, tendo a inovação como meio e uma ‘cidade melhor para se viver’ como finalidade. O estágio em que o Pacto Alegre se encontra também é um aspecto favorável à escolha do caso, iniciado em 2018, ele se torna um campo atrativo para a pesquisa institucional pelo envolvimento recente com uma série de ações estruturantes: elaborando estratégia, criando processos internos de gestão, consolidando governança, comunicando objetivos, engajando participantes, obtendo recursos e conduzindo projetos; dinâmicas que são de interesse para a legitimidade.

O Pacto Alegre é uma iniciativa lançada pela ‘Aliança para Inovação’, marca que representa a união entre as três principais universidades locais: PUCRS, UFRGS e UNISINOS. Formatado na lógica da quádrupla hélice com a participação do governo municipal, empresas locais e sociedade civil (CARAYANNIS ET AL., 2018), o Pacto Alegre foi concebido a partir de um diagnóstico sobre os indicadores econômicos e sociais na capital gaúcha, e tem por objetivo induzir uma evolução do município em várias frentes no horizonte futuro de uma década.

Porto Alegre é uma cidade brasileira, capital do estado do Rio Grande do Sul, situada numa área de 496 mil km², sendo a décima cidade mais populosa do país com 1,483 milhão de habitantes. Nacionalmente, ocupa a posição 24 na renda média com 4,2 salários mínimos por habitante, a posição 333 em PIB per capita com R\$ 49.740

por habitante e possui um IDH (2010) de 0,805 na posição 28 do ranking, segundo informações do IBGE para as cidades brasileiras. Estes indicadores evidenciam uma queda em relação aos anos anteriores, preocupação que está apontada no mapeamento do ecossistema de inovação realizado pelo Pacto Alegre, destacando a necessidade de ações de transformação e revitalização para a cidade.

Referência em qualidade de vida no Brasil até a década de 2000, a cidade sofre perante a degradação das condições urbanas, prédios históricos e vias da cidade, símbolo de uma decadência sentida não apenas no dia a dia de seus cidadãos, mas também em indicadores de desenvolvimento. (Fonte: Mapeamento do Ecossistema de Inovação – Percepções e Desafios, 2019, fevereiro, página 2, disponível em <https://pactoa alegre.poa.br/downloads>)

A transformação pretendida para a cidade de Porto Alegre está inserida numa linha do tempo ampla, que remete aos anos 1990, onde o histórico das ações antecedentes contribui e afeta a legitimidade atual do Pacto Alegre.

4.1 Antecedentes e Contexto Geral

O Pacto Alegre surgiu em 2018 como uma novidade metodológica, não como uma novidade em termos do seu objetivo ou finalidade. Outros três ciclos o antecederam com objetivos similares, voltados à promoção da cidade como um local inovador e com qualidade de vida. Um objetivo ancestral e permanente em qualquer cidade, impulsionado pela evolução do conhecimento, metodologias e tecnologias, e que incorpora novos formatos com o passar do tempo.

Em 1995, o Porto Alegre Tecnópole (PAT), iniciado pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), envolveu outras oito entidades dos meios acadêmicos, governo e empresas (PUCRS, UFRGS, UNISINOS, Governo Estadual, FIERGS, FEDERASUL, SEBRAE e CUT). A partir de convênio assinado com a França, através do Programa Franco-Brasileiro de Cooperação em Tecnópoles, aplicando a lógica da tripla hélice (ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 1998) estimulou na região tanto a modernização dos polos de tecnologia existentes quanto a criação de novos e mais completos parques tecnológicos, com destaque para os 3 principais, vinculados às universidades que compõem a 'Aliança para Inovação': TECNOPUC – PUCRS (2003), TECNOSINOS – UNISINOS (2009) e ZENIT – UFRGS (2012). Através do PAT pretendia-se também desenvolver o 'Parque Tecnológico Urbano do IV Distrito' como uma estrutura municipal para apoio às pequenas empresas, iniciativa que não

prosperou por decisão dos prefeitos sucessores. Este primeiro ciclo se desdobrou ao longo de uma década resultando no desenvolvimento da infraestrutura de parques tecnológicos que agora se torna uma engrenagem essencial para o Pacto Alegre (FERNANDES, 2014).

Em 2009, foi criado o INOVAPOA, um órgão da prefeitura subordinado ao gabinete do prefeito com o objetivo de articular e executar políticas públicas de fomento à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico no município de Porto Alegre. Como principais resultados, destacaram-se o estabelecimento de convênios e termos de cooperação para uma incubadora municipal, concessão de bolsas de estudo, além de projetos de lei e políticas públicas para desenvolvimento de regiões e áreas de interesse tecnológico para a cidade, com participação ativa na organização de eventos relacionados à inovação (DIAS, 2015).

Em 2013, o movimento 'Comunidade, Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo' (CITE), liderado por empresários do ramo de tecnologia da informação, com o apoio da prefeitura e governo do estado, formou uma missão para o Vale do Silício buscando conhecer práticas inovadoras e dar mais visibilidade à cidade de Porto Alegre no cenário de negócios e investimentos em inovação. Na época, a região já havia sido escolhida como sede de importantes multinacionais na área de tecnologia, como Dell e SAP, gerando uma expectativa de que outras empresas similares ou com negócios adjacentes pudessem também se instalar na cidade. O movimento se dedicou ao conceito de '*open data*' buscando acesso a dados públicos do município (trânsito, água, energia) que pudessem gerar aplicações. Promoveu ainda, eventos, aulas para ensino de inglês e a disseminação de metodologias de inovação. Estes esforços tiveram como principal resultado a formação de uma cultura inovadora junto às principais lideranças empresariais e em algum grau, a visibilidade internacional da cidade que recebeu a visita de especialistas internacionais trazidos pelo gupo (RENNER, 2013).

Cada um destes ciclos entregou benefícios diretos às hélices, com resultados capturados: pela academia (PAT) com o desenvolvimento dos parques tecnológicos, pelo governo (INOVAPOA) com a criação de políticas públicas voltadas à inovação, e pelas empresas (CITE) com a formação e disseminação de uma cultura inovadora e empreendedora junto às lideranças. A sociedade civil, apesar de beneficiada por estes ganhos de forma indireta, não foi considerada como uma hélice participante destas iniciativas.

Em 9 de abril de 2018, as universidades locais formaram a ‘Aliança para Inovação’, dando destaque ao tema e percebendo a inovação como um assunto latente nas diversas hélices, em 21 de novembro de 2018, é lançado o Pacto Alegre como uma proposta orquestradora para conectar as estruturas e os atores motivados a melhorar a cidade, reeditando as iniciativas anteriores, agora com mais força e escala. Aproveitou-se uma convergência de forças que se ocorresse em outro momento, talvez não prosperasse. Mais cedo poderia não encontrar três hélices maduras para compreender o potencial da inovação e absorver uma metodologia de base colaborativa. Mais tarde poderia perder atores importantes em deslocamento definitivo para outros centros mais modernos. O resgate das últimas 2 décadas realizado pelo Pacto Alegre se apropria do passado para construir o futuro, tendo como retórica uma transformação cultural que inicia pela inovação e termina na cidade, como apresentado pela linha do tempo da figura 3.

Figura 3 – Antecedentes do Pacto Alegre



Fonte: elaborado pelo autor.

As duas décadas que antecedem ao Pacto Alegre são importantes para a criação do espaço de orquestração ocupado principalmente pela academia ao inovar e convidar os demais atores. Apesar dos movimentos anteriores perderem impulso, seus objetivos se reencontram na proposta do Pacto Alegre sob uma perspectiva mais ampla para a cidade, incluindo neste quarto ciclo de forma explícita a sociedade civil. Embora o conteúdo seja o mesmo dos movimentos anteriores, inovou-se na forma da proposta, em especial na sua metodologia, atualizada e inspirada nos exemplos bem sucedidos de Barcelona e Medellín, duas cidades que são referência e inspiração para o Pacto Alegre.

4.2 Caracterização do Pacto Alegre

Os ciclos anteriores observaram, estudaram e adaptaram modelos bem sucedidos na Europa e Estados Unidos para melhorar a cidade de Porto Alegre comparativamente a ela mesma, obtendo êxito no desenvolvimento tecnológico, na modernização das políticas públicas e na disseminação de uma cultura empresarial inovadora. O novo contexto do Pacto Alegre traz uma aspiração mais elevada no sentido de levar Porto Alegre, até 2028, a uma posição de destaque internacional, como descrito pelo conjunto da visão, missão e manifesto do Pacto Alegre.

Visão: Em dez anos ser reconhecida como referência em inovação na América Latina.

Missão: Transformar Porto Alegre em um ecossistema de inovação de classe mundial para a criação de um futuro melhor para todas as pessoas.

Manifesto: Somos um movimento que busca transformar Porto Alegre em uma referência como um ecossistema global de inovação de classe mundial, que potencialize nossas competências, alicerçados em valores e propósito, que retenha e atraia talentos. Temos origem na sociedade civil organizada de nossa cidade, envolvendo empresários, acadêmicos, cidadãos e atores públicos inquietos com o futuro. Alicerçamos nossa ação na criatividade, nas novas tecnologias e na inovação, tendo as pessoas como agentes de transformação da sociedade, com alto impacto social e ambiental, e dos negócios, das startups às grandes empresas. Cooperamos e atuamos JUNTOS na construção de um ambiente inspirador que contribua para a criação de um futuro melhor para nossa cidade e para as pessoas que fazem parte dela.

(Fonte: <https://pactoalegre.poa.br/o-que-e>)

A partir desta estratégia, importou-se a metodologia utilizada no Distrito de Inovação de Barcelona, nomeado 22@Barcelona, idealizado e conduzido pelo espanhol Josep Piquè, membro do *IASP – International Association of Science Parks and Areas of Innovation*, consultor internacional contratado pelo Pacto Alegre para implantar projeto similar em Porto Alegre. Além de Barcelona, Piquè também já se envolveu com projetos nas cidades de Medellín, Lima, Buenos Aires, San Diego e Canberra, entre as principais, e no Brasil, Fortaleza, Rio de Janeiro, Florianópolis e Recife.

A metodologia do Pacto Alegre apoia-se em quatro elementos integrados: (1) a Mesa, (2) o diagnóstico da cidade, (3) os eixos-desafios, e (4) os projetos.

Com base no **diagnóstico da cidade**, tendo como horizonte a visão de futuro almejada, é a **Mesa**(*) quem define desafios a serem prioritariamente abordados, a partir dos eixos: social, econômico, urbano e governança. Desta combinação entre **eixos e desafios** emergem os **projetos** nos quais as instituições concentrarão esforços de articulação em prol da cidade.

() Mesa é um fórum para acordar os principais desafios e ideias capazes de realizar a transformação de Porto Alegre, e assim, garantir a tração dos projetos.*

(Fonte: <https://pactoalegre.poa.br/como-funciona>)

A Mesa é a principal estrutura de governança, com prerrogativa de decidir quais projetos serão executados, além de ter a responsabilidade de articular os recursos humanos e materiais necessários para viabilizá-los. É formada por membros patrocinadores (*sponsors*), parceiro de mídia (*midia partner*), *design*, conselho consultivo, entidades participantes e apoiadores, num total de 99 participantes (em junho de 2021), a lista dos participantes está disponibilizada no Anexo A – Pacto Alegre: Composição da Mesa.

O diagnóstico da cidade, intitulado “Mapeamento do Ecossistema de Inovação – Percepções e Desafios” foi realizado em 2018. A partir deste levantamento inicial definiram-se 4 eixos: social, urbano, econômico e governança, os quais se desdobram em 6 macro desafios: talentos, transformação urbana, ambiente de negócios, imagem da cidade, qualidade de vida e modernização da administração pública, resultando em 33 projetos ativos (em junho de 2021), a lista completa dos projetos está disponibilizada no Anexo B – Pacto Alegre: Desafios e Projetos.

Periodicamente, a Mesa se reúne para tomada de decisão sobre projetos novos, prioridades e avaliação de projetos em andamento de forma conjunta com as gerências de projeto e equipe num modelo de governança em 3 níveis: Mesa (estratégia) – Gerente de Projeto (gestão) – Equipe de Projeto (operação). A escolha e a participação dos membros em projetos leva em conta o interesse, a disponibilidade de recursos e o conhecimento em relação ao tema, de forma geral, estas pessoas fazem parte dos quadros de colaboradores das organizações participantes do Pacto Alegre.

O Pacto Alegre segue a lógica da quádrupla hélice (CARAYANNIS et al., 2018) e o formato de uma meta organização (AHRNE & BRUSSON, 2005, 2008; BERKOWITZ & DUMEZ, 2016) tendo como propósito tornar Porto Alegre uma cidade melhor através da inovação. A seleção dos participantes segue um caminho de

aproximação entre os atores, iniciado pela academia como principal orquestradora juntamente com o governo, convidando e engajando as empresas e a sociedade civil com foco em entidades constituídas juridicamente e que estejam relacionadas às temáticas da inovação e da cidade.

Funcionalmente, a Mesa é o principal fórum para tomada de decisão, onde participam os principais executivos das organizações participantes, sem hierarquia formal. A gestão das iniciativas e projetos fica sob a responsabilidade dos quadros seniores e especialistas das organizações, sob demanda, e o apoio operacional é suportado por outros colaboradores e simpatizantes interessados no sucesso das iniciativas e de cada proposta. Ao ser aprovada pela Mesa, uma proposta ganha status de projeto sendo oficializado como uma iniciativa do Pacto Alegre.

Neste modelo, é preciso considerar que as organizações participantes dedicam-se de forma voluntária ao Pacto Alegre, onde o envolvimento dos representantes de cada uma destas organizações exige um entendimento prévio, usualmente pela definição de um conjunto de horas que é compartilhado entre as duas funções: profissional (para a organização) e voluntária (para a meta organização). Em termos de recompensa pela participação, tendem a prevalecer mecanismos não financeiros, por exemplo, baseados no sentimento positivo de pertencer a algo maior ou no reconhecimento público e dos pares pela colaboração em projetos de retorno coletivo. O incentivo financeiro é utilizado de forma específica como um estímulo ao engajamento da comunidade, por exemplo, como uma premiação aos primeiros colocados em iniciativas que solicitam ideias para a solução de problemas propostos pelo Pacto Alegre, usualmente no formato de *hackatons*.

Em síntese, o funcionamento do Pacto Alegre se baseia na participação voluntária das organizações participantes, incluindo seus colaboradores e a comunidade, atuando na direção dos objetivos definidos pela visão de futuro para a cidade de Porto Alegre, tendo a inovação como um meio para a construção de uma cidade melhor para se viver. Uma meta organização orientada para a criação de um ecossistema de inovação (tecnológica e social) com apoio da cidade.

4.3 Lançamento do Pacto Alegre

Lançado pela 'Aliança para Inovação', o Pacto Alegre herda a legitimidade constituída ao longo do tempo pelo conjunto das 3 universidades que a compõem:

PUCRS, UFRGS e UNISINOS, através do apoio público das suas reitorias, somado ao amparo da prefeitura municipal e de todas as demais organizações convidadas para compor a Mesa, ao redor de uma centena de entidades. Do ponto de vista da legitimidade, este processo inicial de construção da MO se serve dos três tipos de legitimidade descritas na taxonomia proposta por Suchman (1995), presentes no conjunto da “definição, missão, visão e manifesto” já apresentados: (1) Legitimidade cognitiva, ao antecipar uma visão futura e indicar os meios para atingi-la, assegurando ordem e unidade aos objetivos desejados. (2) Legitimidade pragmática, através do destaque para os desafios a serem resolvidos, direcionando prioridades, entregas e coordenando resultados; (3) Legitimidade moral pela apresentação de uma forma de fazer, propondo um movimento articulado, inclusivo, com princípios e valores declarados para promover a colaboração e o compartilhando de recursos.

É importante notar que esta legitimidade herdada afeta de forma mais direta a primeira etapa do estabelecimento de um ecossistema, em que a atração dos participantes é o foco principal. Na segunda etapa, em que se busca consolidar a identidade e o valor pelo qual o ecossistema é reconhecido, a legitimidade herdada tende a ser substituída pela legitimidade decorrente das entregas efetivamente realizadas, sejam elas tangíveis ou simbólicas. Ao se realizar a transição da etapa de *design* (atração), para *momentum* (operação) a legitimidade herdada tende a ser revalidada. Este é um diferencial das MO em relação às organizações, visto que são estruturas mais lentas, podendo decorrer vários anos até que se completem estas fases (CORAZZA et al., 2019; AUTIO, 2021; THOMAS & RITALA, 2021). A análise sobre a legitimidade do Pacto Alegre realizada nesta pesquisa concentra-se em um período onde ainda é necessário atrair e convencer os participantes a se envolverem para que seja possível consolidar a identidade do ecossistema a ser formado. Neste sentido, a legitimidade herdada do período antecedente e das organizações participantes precisa ser revalidada pelo valor das entregas que o próprio Pacto Alegre assume como suas.

A categorização do Pacto Alegre como uma meta organização (MO) se dá pela presença das características destacadas por Ahrne & Brusson (2005; 2008) em sua conceituação original: a ausência de uma autoridade formal e o limite difuso entre o que interno e o que é externo à organização. As organizações participam numa estrutura horizontal em nível equivalente e com uma fronteira flexível para a afiliação. O conceito de MO foi apresentado aos entrevistados da hélice academia e validado

por todos, por se tratar de uma conceituação acadêmica, não houve esta discussão com as outras hélices. Todas as características já descritas garantem ao Pacto Alegre uma legitimidade herdada que incorpora os últimos 25 anos e vislumbra os próximos 10 anos. Neste sentido, a análise do caso se concentrou em investigar como o Pacto Alegre (ou MO similar) pode manter e otimizar sua legitimidade, por quais caminhos ela flui dentro da rede da MO, como a audiência externa e interna a interpreta e reage, e principalmente, onde estão os riscos que podem comprometê-la no longo prazo, evitando que perca impulso. O próximo capítulo apresenta a análise de dados e os achados desta pesquisa.

5. ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada em dois blocos: no primeiro bloco utilizou-se Análise Temática (AT) objetivando reconhecer, classificar, selecionar e extrair os temas com maior relevância, permitindo organizar e ter uma perspectiva geral sobre todo o material coletado; no segundo bloco utilizou-se a Teoria Ator-Rede para elaborar uma Cartografia das Controvérsias (CC) objetivando investigar situações, relações e actantes capazes de influenciar a legitimidade da MO junto à sua audiência, em especial tensões, divergências ou conflitos. O detalhamento das etapas realizadas em cada um destes blocos está apresentado a seguir.

5.1 Análise Temática

Como primeiro passo foi realizada a leitura de todos os dados coletados com o objetivo de reconhecimento e organização. A partir desta leitura foram selecionados os formatos mais adequados para a extração dos temas relevantes nos 3 níveis de interesse previstos pela metodologia. O pesquisador não definiu códigos previamente, oportunizando que os mesmos emergissem dos próprios dados ao longo da análise.

Para a análise macro, dentro da perspectiva da audiência externa, foram utilizados dados secundários textuais disponibilizados publicamente através do site oficial, jornais e redes sociais, na sua maioria notícias. Mesmo sendo intermediada por um meio de comunicação ou assessoria, a linguagem jornalística sintetiza os conceitos para leigos e possui capilaridade para atingir o público geral. Comentários em notícias a partir do *Facebook* também foram considerados.

Para a análise meso, dentro da perspectiva da meta organização, foram utilizados dados secundários textuais e audiovisuais que registraram o processo de concepção, diagnóstico, lançamento, operação e reuniões realizadas. Também foi considerado um artigo de opinião em entrevista concedida para jornal do consultor Josep Piquè pela relevância deste conteúdo.

Para a análise micro, dentro da perspectiva da audiência interna, foram utilizados dados primários obtidos nas entrevistas codificados de forma agregada: academia, governo, empresas e sociedade civil; consolidando a percepção dos entrevistados de cada hélice. Também foram analisadas postagens em redes sociais associadas a eventos e projetos utilizando a *hashtag* *#pactoalegre* e correlatas.

Como todo processo cultural, a gestão da legitimidade baseia-se fortemente na comunicação com várias audiências (SUCHMAN, 1995), tanto no aspecto discursivo quanto não verbal, razão pela qual a coleta de dados considerou diversas fontes e formatos. A AT operou como um filtro, desta forma, foi possível absorver mais das informações públicas disponíveis, descartando pela própria metodologia aquelas de menor relevância. O quadro 4 apresenta os níveis de análise e fontes selecionadas.

Quadro 4 – Níveis de Análise

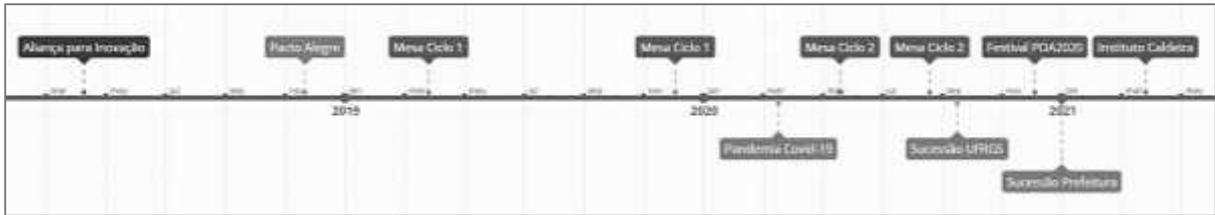
	Perspectiva	Dados	Fontes Selecionadas
Macro	Público Geral Audiência Externa	<input type="checkbox"/> Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Textuais <input type="checkbox"/> Audiovisuais <input checked="" type="checkbox"/> Sociais	Divulgação oficial, artigos jornalísticos, artigos de opinião, editoriais / Redes sociais.
Meso	Pacto Alegre Meta Organização	<input type="checkbox"/> Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Textuais <input checked="" type="checkbox"/> Audiovisuais <input type="checkbox"/> Sociais	Documentos, artigo de opinião (Josep Piqué) / Fotografias, imagens, áudios, vídeos.
Micro	Hélices Audiência Interna	<input checked="" type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Textuais <input type="checkbox"/> Audiovisuais <input checked="" type="checkbox"/> Sociais	Entrevistas / Redes sociais.

Fonte: elaborado pelo autor.

Não foram considerados dados acima do nível macro, relacionados a outras cidades, ou abaixo do nível micro, relacionados às organizações participantes. Nesta abordagem, optou-se por percorrer um caminho do geral para o específico, do macro para o micro, identificando como o Pacto Alegre se comunica com a comunidade, e então aprofundando internamente a rede e os atores da meta organização.

Os dados utilizados cobrem o período de 3 anos desde abril de 2018 até junho de 2021 tendo como marco inicial a criação da 'Aliança para Inovação' e o lançamento do Pacto Alegre, e como marco final as alterações na hélice governo decorrentes de processo eleitoral e a transição do 1º para o 2º ciclo de projetos do Pacto Alegre, refletidos na linha do tempo apresentada na figura 4.

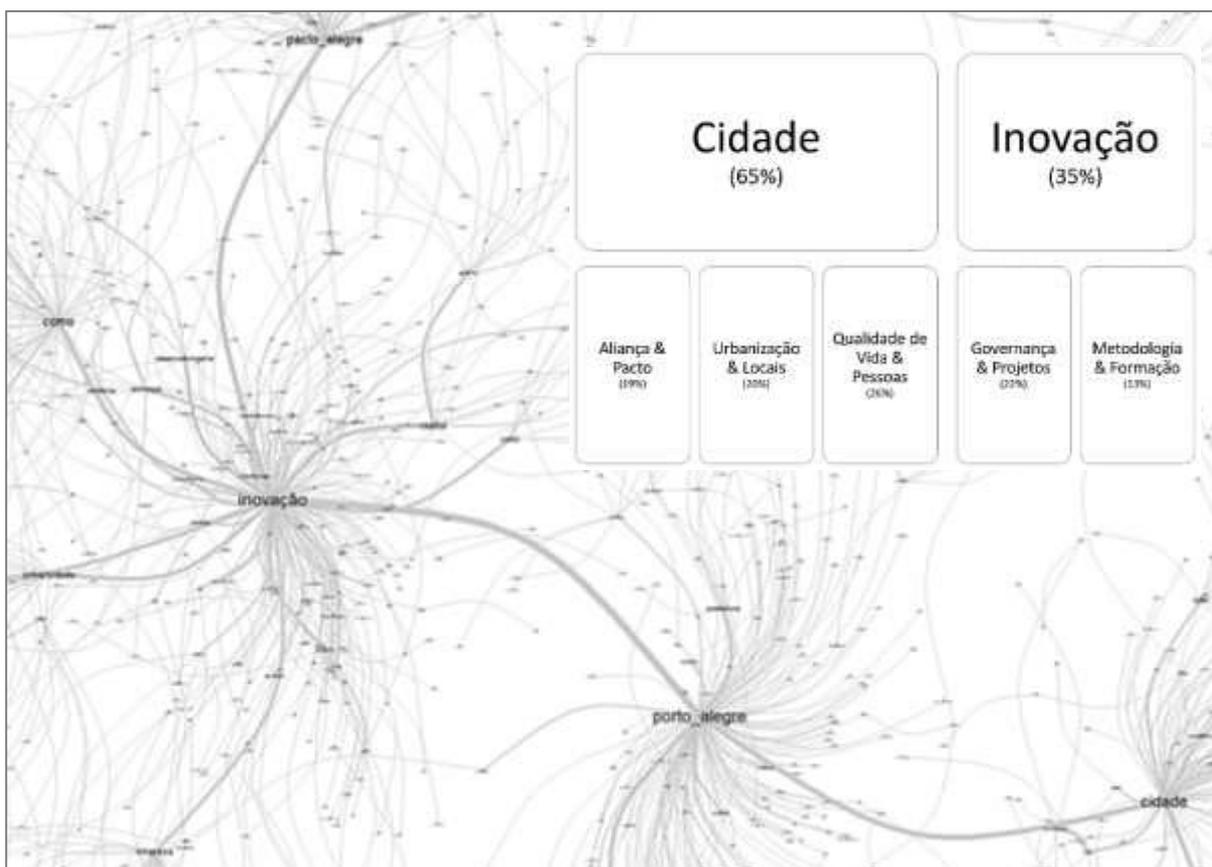
Figura 4 – Período de Análise



Fonte: elaborado pelo autor.

No nível macro foram analisadas as notícias e artigos sobre o Pacto Alegre nos seguintes formatos: divulgação oficial (128), artigos jornalísticos (79), artigos de opinião (37) e editoriais (10); totalizando 254 itens textuais (dados secundários) publicados pela assessoria de comunicação do Pacto Alegre em seu site oficial ou nos jornais locais. Pela grande quantidade de informação, estes dados foram convertidos para o formato de um único corpus textual e processados através de duas técnicas denominadas Análise de Similitude (MARCHAND & RATINAUD, 2012) e Análise de Reinert (REINERT, 1987; 1990) operacionalizadas com uso do programa Iramuteq, permitindo identificar de forma analítica os temas contidos nestes artigos, conforme figura 5.

Figura 5 – Núcleos Temáticos



Fonte: dados coletados na pesquisa.

Através destas análises emergiram dois núcleos temáticos principais representados pelas palavras: “Inovação” e “Cidade” divididos em 5 sub-classes: duas para o termo “Inovação”, que são “Governança & Projetos” e “Metodologia & Formação”, três para o termo “Cidade”, que são “Aliança & Pacto”, “Urbanização & Locais” e “Qualidade de Vida & Pessoas”. Comentários (58) públicos sobre notícias publicadas no jornal Zero Hora, via *plugin* da rede social Facebook, também foram codificados, assim como outros temas com ocorrência relevante, completando a análise.

No nível meso foi considerado um artigo de opinião (1) em entrevista do consultor Josep Piquè ao Jornal do Comércio em 16 de dezembro de 2019 e também o conjunto de informações audiovisuais: fotografias (208), imagens (108), vídeos (35) e áudios (4) registrando reuniões da Mesa, eventos, workshops, projetos e programas de rádio, além de documentos (8), totalizando 363 itens (dados secundários). Temas complementares aos encontrados anteriormente foram incluídos na codificação.

No nível micro foram analisadas as transcrições das entrevistas qualitativas, reproduzindo 15 horas de conversas com 12 integrantes do Pacto Alegre, agrupadas conforme a hélice representativa de cada entrevistado, distribuídos igualmente. Esta análise permitiu categorizar opiniões e identificar consensos, quando uma mesma opinião foi unânime; maiorias, quando prevaleceu uma opinião; ou dissensos na falta de acordo ou interpretação vaga, apresentados no quadro 5. Temas complementares aos encontrados anteriormente foram incluídos na codificação.

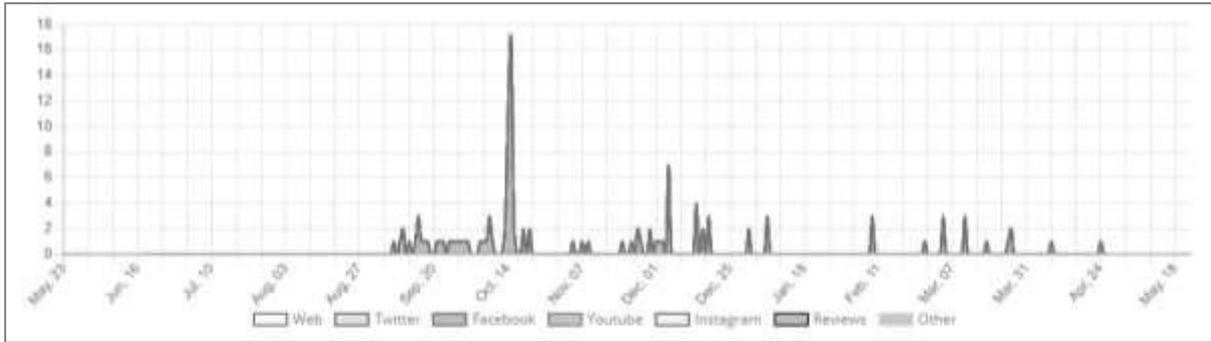
Quadro 5 – Consensos, Maiorias e Dissensos

	Questões	Respostas Agregadas
Consenso	Q11	Perder legitimidade teria consequências deletérias.
	Q13	O espaço ocupado atualmente é único, e criado pelo Pacto Alegre.
Maioria	Q2	Articulação, colaboração e união definem o valor do Pacto.
	Q6	O Pacto é mal compreendido ou mal comunicado.
	Q8	Predomina a dinâmica da Legitimidade-como-Processo.
	Q10	Legitimidade não é pauta explícita.
	Q12	A legitimidade do Pacto Alegre e a legitimidade das organizações se relacionam.
	Q14	A narrativa predominante é baseada em uma visão de futuro.
	Q15	As hélices Academia (por nome) e Governo (por cargo) identificam seus porta-vozes.
Dissenso	Q2	A percepção da proposta de valor é conflituosa entre o agora e o futuro.
	Q3	A hélice Sociedade tem dificuldade de expressar porque o Pacto faz sentido.
	Q9	A forma como a legitimidade flui na rede do Pacto é indefinida.
	Q15	As hélices Empresas e Sociedade têm dificuldade de identificar seus porta-vozes.

Fonte: dados coletados na pesquisa.

A análise de postagens (155) na rede social *Instagram* revelou que o maior uso da *hashtag* #pactoalegre, foi sustentado ao longo de 3 meses em alusão a um evento sem vínculo oficial com o PA realizado em 14-15 de dezembro de 2020, chamado *OFIS – Open Food Innovation Summit*, com 37% das menções totais. Este evento não é mencionado em nenhum material oficial associado ao PA. Eventos ou projetos oficiais do PA tiveram menções inferiores: POA2020 (sociedade), Dito Efeito (empresas) e Professor Inovador (governo) representaram juntos 14% das menções, o restante, 51% das menções, se referem a postagens não categorizáveis, conforme figura 6, onde o pico de maior utilização não é associado à atividades do PA.

Figura 6 – Presença em Redes Sociais



Fonte: dados coletados na pesquisa.

Assim como identificado no *Instagram*, a presença digital em outras redes sociais (*Twitter*, *LinkedIn*, *Facebook*) ou *trends* (*Google*) também é fraca ou irrelevante, representada na sua maioria por postagens aleatórias sem impacto institucional. Estes dados evidenciam que as redes sociais são utilizadas de forma casual e não estruturada pelo Pacto Alegre, havendo espaço para que contribuam de forma mais direta para a legitimidade. É interessante observar que neste período o valor simbólico da *hashtag* #pactoalegre foi percebido por um grupo externo e utilizado para a captura de valor na promoção e divulgação de um evento terceiro, algo que o PA não conseguiu atingir em seus próprios eventos.

A opção do pesquisador pela AT como uma etapa preparatória para a TAR deu-se por razões práticas pelo grande volume de dados coletados. Esta abordagem permitiu uma pré-análise capaz de extrair os principais temas ao redor dos quais os atores mediam suas relações. Como resultado, chegou-se a uma lista de temáticas representativas dos principais interesses. O quadro 6 contém as 50 ocorrências mais relevantes ao redor das quais se concentra o peso discursivo do PA, em ordem aproximada de importância.

Quadro 6 – Temáticas

1.	CIDADE	26.	PANDEMIA
2.	INOVAÇÃO	27.	NEGÓCIOS
3.	PROJETOS	28.	UNIVERSIDADE
4.	EMPRESAS	29.	EMPRESA
5.	LEGITIMIDADE	30.	MESA
6.	SOCIEDADE	31.	VIDA
7.	PREFEITURA	32.	CONHECIMENTO
8.	TECNOLOGIA	33.	ECONOMIA
9.	DESENVOLVIMENTO	34.	QUALIDADE DE VIDA
10.	UNIVERSIDADES	35.	EMPREENDEDORISMO
11.	TRANSFORMAÇÃO	36.	TALENTOS
12.	STARTUPS	37.	ESTADO
13.	PÚBLICO	38.	DESAFIOS
14.	SAÚDE	39.	PREFEITO
15.	EDUCAÇÃO	40.	RECURSOS
16.	AMBIENTE	41.	IMPACTO
17.	GOVERNO	42.	PARCERIA
18.	FUTURO	43.	CIÊNCIA
19.	GESTÃO	44.	MERCADO
20.	ENTIDADES	45.	PARTICIPAÇÃO
21.	INSTITUIÇÕES	46.	ECONÔMICO
22.	EVENTO	47.	POPULAÇÃO
23.	ECOSSISTEMA	48.	RESULTADOS
24.	SOCIAL	49.	REDE
25.	SOLUÇÕES	50.	COMUNIDADE

Fonte: dados coletados na pesquisa.

Uma segunda rodada de leitura foi realizada reduzindo a lista para 10 temas principais: *cidade, inovação, projetos, legitimidade, instituições, ecossistema, social, Mesa, recursos e resultados*. Utilizados para direcionar a escolha das controvérsias. O avanço da análise avaliou tensões, desacordos ou conflitos entre o que é falado (informações públicas, notícias) e o que é feito (artigos de opinião, entrevistas), relacionando discurso e performance, encerrando a AT e iniciando a CC.

5.2 Cartografia de Controvérsias

As controvérsias são um elemento central na TAR, cartografá-las permite mapear e compreender as associações entre os actantes (humanos e não humanos) e o processo de formação da rede. Dado um fato, interesses favoráveis ou contrários a ele motivam os actantes a formarem grupos em que porta-vozes assumem estes interesses utilizando a rede para propagá-los. As controvérsias afetam o comportamento dos participantes podendo ficar abertas indefinidamente, fechando em uma caixa preta quando todos os porta vozes silenciarem (LATOUR, 2005). Também é de interesse observar o ‘Ponto de Passagem Obrigatório’ da controvérsia,

capaz de confluir os interesses dos demais (CALLON, 1986), permitindo entender de forma mais clara qual é o actante mais central da controvérsia.

Para o caso do Pacto Alegre, dentro da perspectiva da legitimidade, foi estabelecido o seguinte modelo para a cartografia de controvérsias, apresentado no quadro 7.

Quadro 7 – Espaço de Controvérsias

Fato	Porto Alegre vem padecendo de uma série de problemas que colocam em risco sua reputação, afastando visitantes e impactando no bem-estar de sua população.
Interesse	Transformar Porto Alegre em um ecossistema de inovação de classe mundial para a criação de um futuro melhor para todas as pessoas. Em dez anos ser reconhecida como referência em inovação na América Latina.
<p><i>Espaço de controvérsias, onde os porta-vozes mobilizam indefinidamente a questão de interesse a seu favor na rede de atores, podendo recursivamente gerar sub-redes de interesses. Ao silenciarem completamente, os porta-vozes transladam o interesse em uma caixa-preta fechando a controvérsia. Relatar as mediações nesta rede sócio-técnica, chamada de “Cosmos”, é o objetivo da cartografia.</i></p>	
Caixa Preta	Porto Alegre legitimada como um ecossistema de inovação de classe mundial, sendo uma cidade referência para a América Latina.

Fonte: elaborado pelo autor.

A CC proposta pela TAR não se destina a fechar uma caixa-preta, ela apenas escuta as partes envolvidas, mapeia as controvérsias e as relata, sua abordagem é neutra e orientada a seguir os actantes na exploração dos seus interesses. Cartografa o mapa somente, não indica uma direção. Para esta pesquisa, ao encerrar o uso da TAR, foi necessário retornar à TL para avançar a teoria a partir das controvérsias, sendo a AT e a CC ferramentas utilizadas para investigar e decodificar o comportamento da teoria no campo, a partir do caso de estudo escolhido.

O ponto de partida para a escolha das controvérsias é a presença de tensões associados às temáticas resultantes da AT e que de alguma forma se relacionem à legitimidade. Segundo Venturini (2010), uma boa controvérsia envolve atores híbridos, humanos e não-humanos, mobiliza sub-redes de interesse, parte de questões difíceis de reduzir ou simplificar, faz barulho e não é tão simples quanto parece. Para a TAR não há juízo de valor sobre as controvérsias nem sobre os actantes, bastando observá-los vagando pela rede enquanto manifestam seus interesses.

Partindo dos temas extraídos pela AT estas condições foram encontradas em relação ao Propósito, Identidade e Afiliação, em controvérsias detalhadas no quadro 8.

Quadro 8 – Tensões do Pacto Alegre

	Controvérsia	Tensão	Descrição Resumida da Controvérsia
#1	Propósito	Circularidade	A relação proposta entre inovação e cidade possui diferentes interpretações na audiência
#2	Identidade	Autoria	A quantidade, prioridade e o impacto dos projetos não são um consenso.
#3	Afiliação	Engajamento	A sensação de pertencimento e a motivação voluntária é variada e subjetiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta lista não esgota todas as controvérsias existentes, a seleção destas 3 questões representa a visão do pesquisador sobre o campo e procura conciliar relevância e contribuição teórica em contextos similares ao do Pacto Alegre. Os dados primários tiveram prioridade na CC de forma a representar mais fielmente os interesses e posicionamentos dos atores, informações de outras fontes que tenham passado por um intermediário foram utilizadas como contexto para evitar interferência de uma segunda tradução. Uma terceira leitura dos dados, direcionada a estes temas escolhidos foi realizada para a CC.

A pandemia da Covid-19, apesar de representativa na análise temática a partir de 2020, não foi considerada explicitamente na análise das controvérsias por se tratar de um risco sistêmico, algo que uma MO precisa estar preparada para lidar, assim como esperado para qualquer outra contingência temporária.

As citações utilizadas estão identificadas por uma letra respectiva à hélice: (A) Academia, (G) Governo, (E) Empresa, (S) Sociedade; seguida de um dígito identificando o entrevistado. Citações complementares ao contexto de cada controvérsia constam no Apêndice C – Interesses e Controvérsias.

Os actantes humanos estão representados como hélices ou grupos formados por pessoas, enquanto os actantes não humanos representam outros elementos.

5.2.1 Propósito

A escolha da primeira controvérsia, “Propósito”, tem como base principalmente o seu alcance, já que ela é capaz de afetar o Pacto Alegre como um todo, e ao traduzir a proposta de valor, ela se conecta com a razão de existir da meta organização, impactando a forma como a legitimidade é percebida pelas várias audiências.

A tensão presente na definição do propósito decorre da relação circular entre os termos “Inovação” e “Cidade”. Numa interpretação linear, a ‘inovação’ é o meio, para construir uma ‘cidade melhor para se viver’ como finalidade. No entanto, ao comunicar este propósito para a audiência são despertados dois interesses, alguns atores percebem o PA pela “Inovação” enquanto outros percebem o PA pela “Cidade”, ficando a conexão entre meio e finalidade em aberto. Para o longo prazo, é um propósito bem construído, dentro da expectativa de que a conexão entre os dois termos já estará consolidada, mas no curto prazo, enquanto entregas com grande visibilidade não aconteçam, ele pode ser ambíguo: (1) a inovação irá tornar a cidade melhor; ou (2) uma cidade melhor irá atrair a inovação.

Esta circularidade não determina que uma ou outra alternativa está certa ou errada, é possível que as duas estejam certas e venham a se unir no longo prazo, confirmando a relação entre meio e finalidade. No entanto, enquanto o interesse da audiência escolher um ou outro caminho, esta ambiguidade precisará ser considerada pelo PA. O terreno predominantemente social em que ele atua impede o controle sobre a interpretação do propósito por 1,5 milhão de habitantes de todos os extratos sociais e culturas.

Os participantes consultados nas hélices da academia e da empresa percebem de forma mais clara a “Inovação” como porta de entrada para o PA, antes do que a cidade, fazendo mais referências a termos como: ecossistema de inovação, tecnologia, empreendedorismo e startups em seus relatos. A inovação para a qual estes actantes demonstram interesse é a tecnológica, capaz de gerar visibilidade empresarial, de mercado e retorno comercial, dependente de talentos com conhecimento especialista em tecnologia, geradora de startups de alto valor e inspirada em locais que possuem esta atmosfera, coerente com as atividades desempenhadas nos parques tecnológicos e os interesses empresariais. Neste contexto, o PA parece ser percebido como um provedor de conhecimento para inovar.

Então, essa ambiência aí, deveria ser o interesse de todos, ter um ambiente propício para empreender e inovar, e que traga empresas prá cá. Israel fez isso, Israel abriu para os Estados Unidos e prá China e em determinado momento tem mais de 20 centros de inovação lá, empresas inovadoras, todo mundo está lá, porque não se pode fazer, na devida proporção, obviamente, aqui em Porto Alegre. (Fonte: E2).

Os participantes das hélices do governo e da sociedade percebem de forma mais clara a “Cidade” como porta de entrada para o PA, antes do que a inovação, fazendo mais referência a termos como: pessoas, responsabilidade social, cultura, igualdade, diversidade, economia criativa e temas urbanos. Embora compreendam a visão de ecossistema e reconheçam a causalidade da inovação, estes participantes a trataram como um conceito subjetivo, abstrato, tendo a criatividade como sinônimo melhor compreendido. Adotaram uma visão mais utilitária, cotidiana, do que comercial ou tecnológica. Neste contexto, o PA parece ser percebido como um provedor de influência para transformar a cidade.

O Pacto Alegre, em tese, pelo menos em tentativa, ele quer se confundir com a própria cidade, é um pacto da cidade, o Pacto tem que ser composto pela cidade, ele precisa. Eu acho que especificamente, o Pacto Alegre, pelo valor dele, pela missão que ele se propõe, o único jeito dele ser legítimo é ele honrar a missão que ele quer cumprir, que é aproximar a sociedade civil o poder público e as universidades. (Fonte: S2).

Esta controvérsia insere um actante não humano que é a própria marca e o nome da meta organização: “Pacto Alegre”, apresentado na figura 7. Ao se apropriar do ‘sobrenome’ da cidade, o Pacto cria um forte vínculo com Porto Alegre, acima da inovação, referenciada indiretamente na marca, sendo necessário algum esforço de tradução para se chegar a ela via associações: *Pacto* → *Colaboração* → *Inovação*; enquanto o vínculo com a cidade é mais direto. Na perspectiva da TAR, a marca também participa desta controvérsia favorecendo o interesse de que uma cidade melhor irá atrair a inovação.

Figura 7 – Marca do Pacto Alegre



“Essa visão, que ela é de diversidade, de construção coletiva, as letras que se misturam, cores diferentes, quer dizer, a ideia dos vários símbolos e círculos coloridos que representam. Podia ser uma marca tecnológica, por exemplo, mas não é uma marca tecnológica.”

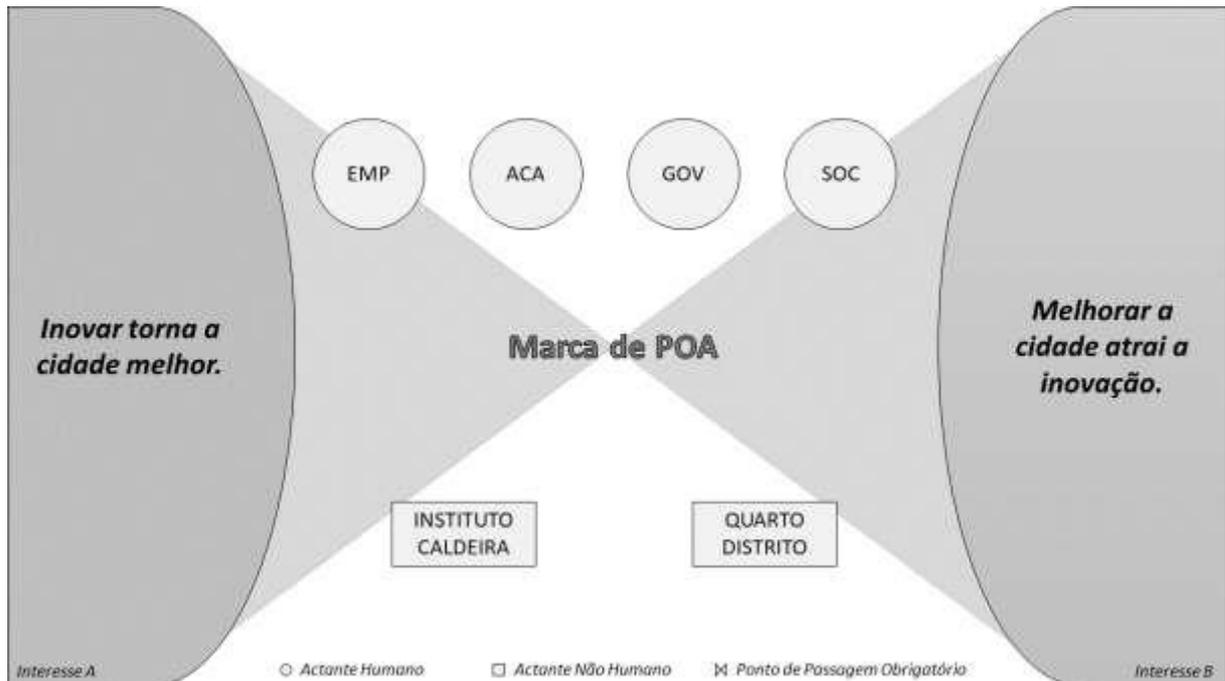
Fonte: Design da Marca Pacto Alegre

Outros dois actantes não humanos também devem ser considerados dentro desta controvérsia: “Instituto Caldeira” e “Quarto Distrito”. A importância destes dois actantes se dá pela relação direta entre eles. O “Instituto Caldeira” é considerado uma das primeiras grandes entregas do PA como um centro de inovação sediado no bairro símbolo do PA, o “Quarto Distrito”. Esta associação integra dois actantes não humanos que juntos aproximam inovação e cidade, e assim, reforçam o propósito e a legitimidade do PA pois sua visibilidade extrapola a cidade. Ter um centro de inovação no bairro mais representativo do PA participa de uma forma positiva na rede da controvérsia, embora não seja capaz de fechá-la.

Esta percepção favorável frente ao propósito do PA transborda para outros movimentos similares, como Inova RS, Transforma RS, POA Inquieta, Hélice (Caxias do Sul), Conexo (Empresas Random), ProMove (Lajeado) e Inova Santa Maria, todos mencionados positivamente nas entrevistas como observadores interessados em parcerias, buscando correlacionar suas legitimidades ao PA. Pode se entender estes outros movimentos como actantes externos que através de parcerias estabelecidas ocupam uma posição nesta controvérsia.

O diagrama para esta controvérsia é apresentado na figura 8, destacando os interesses que formam a controvérsia, seus actantes humanos representados de forma agregada pelo posicionamento das hélices, demais actantes não humanos, ambos próximos ao seu principal interesse, e o ponto de passagem obrigatório ao centro.

Figura 8 – Controvérsia #1: Propósito



Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.2 Identidade

A segunda controvérsia, “*Identidade*”, também parte do propósito discutido anteriormente, mas invertendo o olhar para entender o “não propósito”. Ou seja, qual é o limite de atuação do PA, e a partir de que ponto ele deixa de ser efetivo na entrega de valor, onde o espaço poderia ser melhor ocupado por outro tipo de iniciativa. O termo identidade utilizado para nomear esta controvérsia é reflexo da escolha que o PA faz ao preferir ser um autor direto (executor) ou indireto (orquestrador) dos projetos, determinando o tipo de vínculo para com a autoria das entregas e com quais projetos ele quer estar associado, ser reconhecido e lembrado. Ao representar um ecossistema, o PA pode assumir a identidade de uma MO que executa diretamente os projetos, ou de uma MO apenas orquestradora, que suporta e valida projetos entregues por terceiros. O reflexo para a legitimidade é evitar o risco de desperdiçar sua energia em ações ou projetos com que não alimentam ou conversam com o propósito. Escolher quais projetos terão sua autoria forma a identidade da MO e também qual espaço ela ocupará dentro do ecossistema.

A tensão em relação à autoria é decorrente de uma preocupação externada em todas as hélices quando ao ritmo das entregas.

E eu acho que o desafio do Pacto passa a ser, que eu entendo que é o ponto significativo dele, é de conseguir cada vez mais ser pragmático nas suas entregas, ser focado, conseguir eleger prioridades de uma forma clara e conseguir fazer entregas tangíveis e significativas para a comunidade para que isso venha a retroalimentar esse processo fazendo com que ele seja um agente articulador mais potente e um agente evangelizador mais potente. (Fonte: E1).

A preocupação com entregas rápidas e efetivas, e a relação destas com o ganho de legitimidade é comum em todas as hélices, mas também há uma interpretação diferente para as entregas que valoriza aspectos intangíveis, e que não mede o sucesso do PA pelos projetos formais aprovados pela Mesa.

Ou seja, o Pacto, ele tinha que alterar uma mentalidade, a gente sempre disse isso lá no início. Os projetos eram importantes, mas não eram tão importantes quando a mudança de mentalidade, a gente conseguir construir uma nova forma de relacionamento das forças da cidade, e acho que nesse sentido a gente conseguiu. (Fonte: A3).

Dois interesses delimitam esta controvérsia, o primeiro valoriza as entregas tangíveis, com escopo e prazo bem definidos; e o segundo valoriza as entregas intangíveis inspiradas a partir da influência e capacidade de conexão através da rede de atores. Este segundo interesse abre para o PA outras possibilidades que não foram originalmente consideradas na sua concepção.

Tu tem sub-redes do Pacto que nem se conhecem, mas que estão movidas por essa espécie de valor simbólico que o Pacto representa. É incrível o número de pessoas que queriam colocar o Pacto como apoiador de projetos, ele passou a ter um valor para as pessoas, que às vezes nem tinha razões muito lógicas ou óbvias para isso. (...) O Pacto abria portas, as pessoas começaram a chegar mais perto de outras pessoas mais rapidamente, a gente conseguiu desobstruir alguns canais de comunicação pelo fato de que a gente estava falando em nome do Pacto, dessa coisa que une todos. (Fonte: A3).

Existem actantes que se aproximam com interesse em participar dos projetos formais do PA, aprovados pela Mesa e que objetivam resultados tangíveis, enquanto outros buscam o valor simbólico associado ao PA, mesmo que seja viabilizar uma simples reunião, capaz de resolver um gargalo que por outros meios esteja travado.

A tensão sobre a autoria das entregas, facilmente atribuídas e rastreáveis no caso de um projeto formal, torna-se dispersa ao envolver o valor simbólico do PA, além de demandar energia de uma estrutura que é voluntária e finita, essa dispersão por vezes deixa o foco de ação confuso.

Por exemplo, o pessoal nos chamou agora para resolver [um legado], é uma coisa que não tem nada a ver teoricamente com os projetos do Pacto, mas na hora de procurar uma entidade que seja capaz de estabelecer um diálogo, de unir forças, etc. O Pacto acaba entrando dentro da percepção das pessoas como um canal possível para poder fazer essa resposta complexa. Mas olha a responsabilidade, tem uma expectativa em cada um destes processos, a gente se vê envolvidos em negociações às vezes (complexas). (...), mas às vezes a gente quase enlouquece com processos que nem são os processos principais que a gente se comprometeu. (Fonte: A3).

Esta controvérsia afeta a identidade do PA ao expor um *trade-off* entre executar projetos e legitimar-se pelo valor tangível entregue, e/ou promover a união do ecossistema em conexões colaborativas e legitimar-se pelo valor intangível entregue. Quanto mais inclinado ao valor intangível, mais distintivo e único será o espaço ocupado pelo PA, visto que executar projetos é uma ação operacional com menor valor. No entanto, perde-se em visibilidade arriscando a legitimidade pela ausência de projetos formais noticiados na mídia com a marca do PA, algo menos perceptível na atuação simbólica.

Um exemplo que integra os dois interesses é encontrado fora dos projetos formais do PA, em uma iniciativa chamada “*Brothers in Arms*”, lançada informalmente durante a pandemia de Covid-19, para a obtenção de insumos e equipamentos para melhorar as condições de atendimento para os profissionais de saúde. Esta iniciativa combina os dois interesses funcional e simbólico, mobilizando todas as hélices e obtendo ótimo reconhecimento e resultados como uma sub-rede do PA durante a pandemia.

Há um consenso entre os participantes das hélices de que o PA ocupa um espaço exclusivo, mas não garantido, muito associado ao seu valor intangível (visão de futuro, rede de conexões, legitimidade dos participantes), tendo como um dos exemplos mais próximos o POA Inquieta, organização que também participa do PA pela hélice da sociedade.

Eu acho que o Pacto está num espaço exclusivo, não tem ninguém, eles vieram na verdade acho que ocupar um espaço que, na verdade eles criaram esse espaço, eles não ocuparam de ninguém, eles criaram esse espaço que não existia antes. (Fonte: G2).

A permanência neste espaço decorre em grande parte da legitimidade herdada, mas precisa ser renovada pela legitimidade futura. Este contexto insere três actantes não humanos na controvérsia: os “Projetos”, a “Mesa” e abre a possibilidade para um “Selo de Qualidade”. O posicionamento de cada um destes actantes não humanos na

controvérsia se desdobra da seguinte forma: “Projetos” reforçam o interesse pela atuação tangível do PA como um executor; “Mesa” atua como um mecanismo mediador a partir da capacidade de priorizar, acelerar ou frear entregas, sejam tangíveis ou intangíveis, e “Selo de Qualidade” como um novo actante (não existente, mas possível) para que entregas simbólicas possam contar com o apoio do PA sem prejudicar a autonomia das hélices que podem executar projetos e ao final compartilhar a autoria.

A gente não bate tanto nas entregas como sendo do Pacto, porque isso seria começar a botar uma identidade muito acima das outras e isso esvazia pela lógica gaúcha que a gente tem, então às vezes a gente escolhe até, não falar muito quando as coisas estão dando certo, mas precisa às vezes mostrar porque também tu tem que manter tração. Essa *soft diplomacy*, esse equilíbrio de tu mostrar poder de articulação, mas não querer oprimir, digamos assim, as entidades das partes de cada uma delas, eu acho que é uma coisa muito delicada. (Fonte: A3).

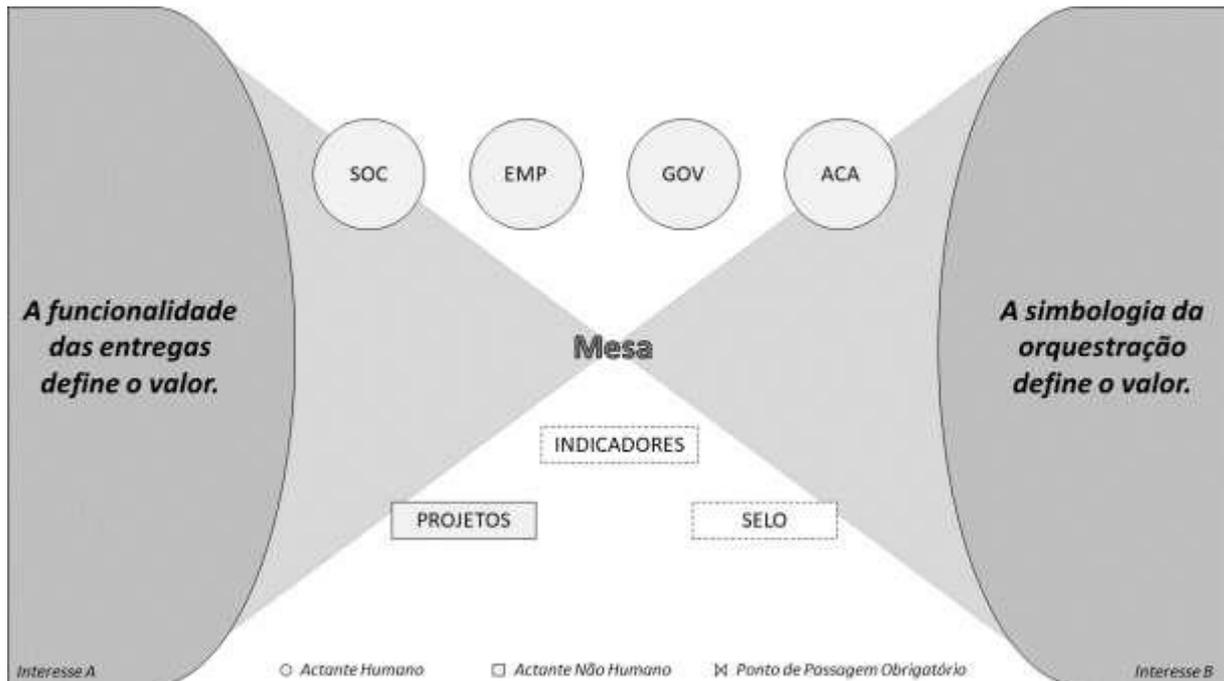
Um aspecto de governança e gestão relatado como melhoria é a adoção de indicadores (KPI’s) de longo prazo capazes de monitorar avanços parciais em direção ao propósito. Este aspecto se relaciona à boa prática de ter um *roadmap* (anual, por exemplo) que dê visibilidade e permita equilibrar a alta expectativa que mobiliza o valor simbólico do PA (crença antecipada de que o objetivo será atingido) versus a entrega efetiva de projetos que se conectem de forma a montar as peças do quebra-cabeça de um ‘ecossistema de inovação – uma cidade melhor’ (credibilidade das entregas). “Indicadores” surgem também como um actante não humano importante, sendo possível antecipar que esta controvérsia tende a ser um ponto de atenção na proximidade de 2028.

Eu acho que esses rankings que identificam os ecossistemas de inovação é um bom indicador, é um indicador interessante. O ecossistema de inovação da cidade ele existe, e ele é pouco articulado, as coisas não se conectam (...) Mas estas coisas, elas precisam ser articuladas, então a quádrupla hélice se justifica, tu reconhece e faz as conexões. Então, estes indicadores dos ecossistemas de inovação que começam a ser mais verdadeiros, claros, e tal, eu acho que ele é um bom indicador para o Pacto. (Fonte: S1).

Definir um ponto de corte que delimite quais entregas serão conduzidas diretamente pelo PA em paralelo com a sua atuação simbólica, dá foco, preserva recursos escassos, define a identidade e o espaço do PA sem desperdiçar legitimidade.

O diagrama para esta controvérsia é apresentado na figura 9, destacando os interesses que formam a controvérsia, seus actantes humanos representados de forma agregada pelo posicionamento das hélices, demais actantes não humanos, ambos próximos ao seu principal interesse, e o ponto de passagem obrigatório ao centro.

Figura 9 – Controvérsia #2: Identidade



Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.3 Afiliação

A terceira controvérsia, “*Afiliação*”, busca avaliar a participação de indivíduos e organizações no PA, tendo em vista o longo prazo necessário para a realização da visão e missão. Em 10 anos é provável que as pessoas envolvidas estejam sujeitas a processos de sucessão, mesmo que as organizações mantenham sua participação.

A tensão em relação à manutenção do engajamento se manifesta em função do vínculo voluntário, característico das MO, que dá autonomia aos participantes para reavaliarem sua adesão a qualquer tempo. Um outro fator, específico da hélice governo, são os ciclos eleitorais de 4 anos, que também alimentam esta controvérsia.

Dois grupos se dividem a respeito da origem do impulso que movimenta o PA: um personalista e outro institucionalista. No contexto personalista é valorizado o contato pessoal, quem está participando, processos de ideação, interação em eventos

e uma busca de entregas menores e constantes, imediatas e com um caráter mais operacional. No contexto institucionalista é valorizado o apoio institucional, o que está sendo comunicado, de que forma a transformação cultural necessária está sendo encaminhada, além de uma visão orientada a projetos maiores, estruturais e de longo prazo, prevalecendo uma visão mais estratégica. A atração de afiliados é sensível ao grupo que for predominante, sendo um aspecto que precisa ser gerenciado pelo PA para que seja possível manter o interesse e engajamento adequado, seja de curto ou longo prazo. É necessário que os dois grupos sejam atraídos, em tempo de *design* mais institucionalistas, em tempo de *momentum* mais personalistas. Pessoas ligadas à realidade de apenas uma hélice e com uma história profissional associada a grupos fechados ou estáticos se mostraram mais personalistas.

Porque eu acho que a legitimidade está vinculada, muito próxima, a ideia de autoridade, são pessoas que têm autoridade nesse processo. Eu acho que a legitimidade está vinculada justamente, além das instituições envolvidas, às pessoas que representam essas instituições. (Fonte: E3, uma hélice).

Por outro lado, participantes com vivência em mais de uma hélice ou com uma carreira profissional envolvida com grupos heterogêneos se mostraram mais institucionalistas.

Eu diria que o Pacto está construindo legitimidade, na medida que ele traz, que ele constrói legitimidade pelas entregas, e ele traz esse reconhecimento das instituições que validam os projetos e participam dos projetos, de forma bem simplificada é isso. (Fonte: G1, duas hélices).

Um dos participantes da hélice acadêmica traduziu estes dois interesses a partir da relação entre o dia-a-dia (operacional) e a visão de longo prazo (estratégia), estabelecendo que a inclinação personalista tende a olhar mais para as entregas imediatas e a inclinação institucionalista para o planejamento futuro. Este relato é interessante porque acomoda os dois interesses da controvérsia determinando diferentes papéis para as instituições e para as pessoas, mostrando que a controvérsia possui um ponto de equilíbrio entre os dois interesses.

Prá sociedade como um todo e para a construção do movimento está muito mais nas organizações, agora na operacionalização, no dia-a-dia são as pessoas. (Fonte: A2, uma hélice).

Para a Mesa, é adotada uma abordagem personalista.

Tem uma regra na mesa que as reuniões não podem ter substituto, o presidente da [organização, o Fulano], tem que estar na reunião, se ele não vai, ele não pode mandar um vice, ou alguém prá representar. (...) Ou é o titular, ou a cadeira fica vazia como a gente diz. (Fonte: A1).

A característica voluntária do PA, consistente com o conceito das MO aparece nos relatos de todos os entrevistados como uma preocupação de curto prazo e relacionada com a legitimidade. O aprofundamento nesta questão mostra que os indivíduos precisam lidar com duas orientações: ao atuarem para a sua organização, remuneram-se e não são voluntários, já, ao atuarem para a meta organização, são voluntários sem remuneração. Organizações carregam uma estrutura voltada para a execução eficiente de processos, enquanto meta organizações operam conhecimento e influência. A transição pessoal entre estes dois mundos não é natural para todos os participantes e se torna um ponto de atenção não apenas para a afiliação, mas também para a capacidade de entrega vista na controvérsia anterior.

A legitimidade do Pacto eu enxergo que ela depende muito disso, de se tornar, enquanto ela for voluntária, ela vai ser “meta”, ela vai navegar ali, pá, é legal, tem o site, têm projetos, a gente conecta as pessoas, algumas se mobilizam por um determinado tempo e executam determinadas ações, mas que não trazem resultados impactantes. (Fonte: E2).

A relação do PA com a hélice governo, à parte das demais, exige manutenção de engajamento constante em várias esferas: federal, na eleição de novo reitor na UFRGS; estadual, a partir do apoio ao Inova RS; e municipal, pelo último ciclo eleitoral na prefeitura em 2020/2021.

Isso é uma preocupação, a gente teve duas sucessões críticas, a sucessão do reitor da UFRGS e a sucessão do prefeito da cidade, eram 2 posições extremamente importantes para a gente, e nos gerou um monte de ansiedade e teve algum ruído logo depois que a gente teve essas transições. (Fonte: A3).

Em 3 anos, o PA passou por poucas situações envolvendo sucessão, sendo esperado ao longo do tempo que as pessoas (capacidade operacional) venham a se renovar de forma orgânica, enquanto as instituições (capacidade estratégica) se mantenham, afetando as legitimidades personalistas e institucionais.

Os actantes não humanos envolvidos nesta controvérsia são os eventos a partir do interesse associado aos personalistas, pois criam uma atmosfera que valoriza os indivíduos e movimentam redes sociais e *#hashtags*, um grande exemplo é o Festival POA2020, realizado com inspiração nos grandes festivais de inovação de cidades

referência, e que contou com a participação de pessoas importantes tanto para a a cena da inovação quanto para a cidade, atraindo engajamento e lembrança. Um segundo evento menor, mas recorrente, que também é um actante não humano nesta controvérsia é o “Dito Efeito”, estes 2 eventos se destacam como os únicos que mobilizaram a hashtag *#pactoalegre* na rede social *Instagram*. A expectativa sobre o WebSummit como um evento com significado mais institucional pode ser um actante que integre os dois interesses, institucionalista e personalista, além de promover a marca da cidade, apoiando a primeira controvérsia.

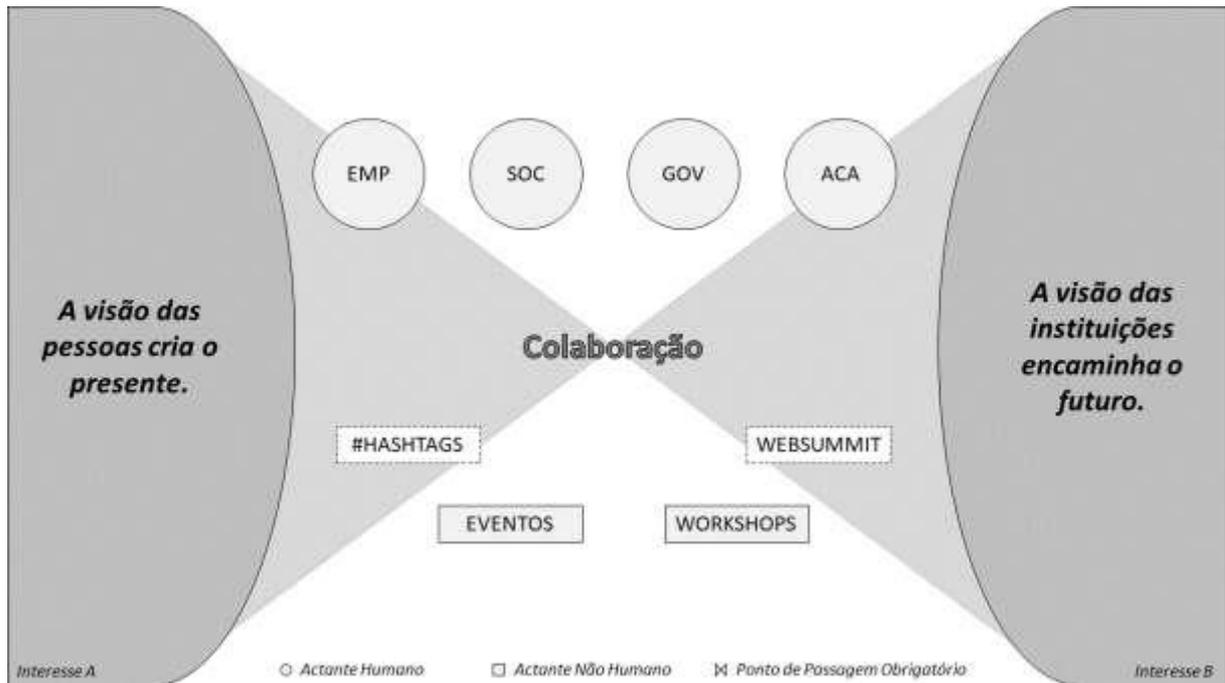
[O Pacto Alegre], mas ele vai ter que entregar, fazer entregas reais, e quem sabe ele consegue trazer um Web Summit, e obviamente, em breve nós vamos ter ali o Caldeira estabelecido e posicionado, uma movimentação da prefeitura quem sabe, fortalecendo o quarto distrito, então tu começa a ter entregáveis que começam a ser mais visíveis e as pessoas possam talvez ver essa movimentação, essa transformação acontecer. (Fonte: E1).

O efeito de rede necessário para que o PA tenha ganho de escala e conquiste o engajamento necessário das hélices, das organizações e seus colaboradores passa por esta controvérsia.

A consideração da diversidade em todos os níveis do Pacto Alegre, buscando formá-lo por pessoas de todos os extratos sociais, etnias e gêneros aparece nas entrevistas com os participantes da hélice da sociedade como uma questão importante relacionada à legitimidade moral. Esta questão está reconhecida pelos participantes na hélice da academia, mas não foi mencionada nas demais, tendendo a compor os interesses nos próximos anos.

O diagrama para esta controvérsia é apresentado na figura 10, destacando os interesses que formam a controvérsia, seus actantes humanos representados de forma agregada pelo posicionamento das hélices, demais actantes não humanos, ambos próximos ao seu principal interesse, e o ponto de passagem obrigatório ao centro.

Figura 10 – Controvérsia #3: Afiliação



Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.4 Visão Ator-Rede

Concluindo a cartografia, as 3 controvérsias avaliadas estão apresentadas em um único esquema geral no quadro 9.

Quadro 9 – Controvérsias do Pacto Alegre

Fato	Porto Alegre vem padecendo de uma série de problemas que colocam em risco sua reputação, afastando visitantes e impactando no bem-estar de sua população.		
Interesse	Transformar Porto Alegre em um ecossistema de inovação de classe mundial para a criação de um futuro melhor para todas as pessoas. Em dez anos ser reconhecida como referência em inovação na América Latina.		
<i>Controvérsia</i>	<i>Propósito</i>	<i>Identidade</i>	<i>Afiliação</i>
<i>Tensão</i>	<i>Circularidade</i>	<i>Autoria</i>	<i>Engajamento</i>
<i>Interesses</i>	<i>Inovação ⇔ Cidade</i>	<i>Funcional ⇔ Simbólico</i>	<i>Personalista ⇔ Institucionalista</i>
<i>Porta Vozes</i>	<i>Empresas, Academia ⇔ Governo, Sociedade</i>	<i>Sociedade, Empresas ⇔ Governo, Academia</i>	<i>Empresas, Sociedade ⇔ Governo, Academia</i>
<i>Actantes Humanos</i>	<i>População, Hélices.</i>	<i>Mesa, Hélices.</i>	<i>Voluntários, Hélices.</i>

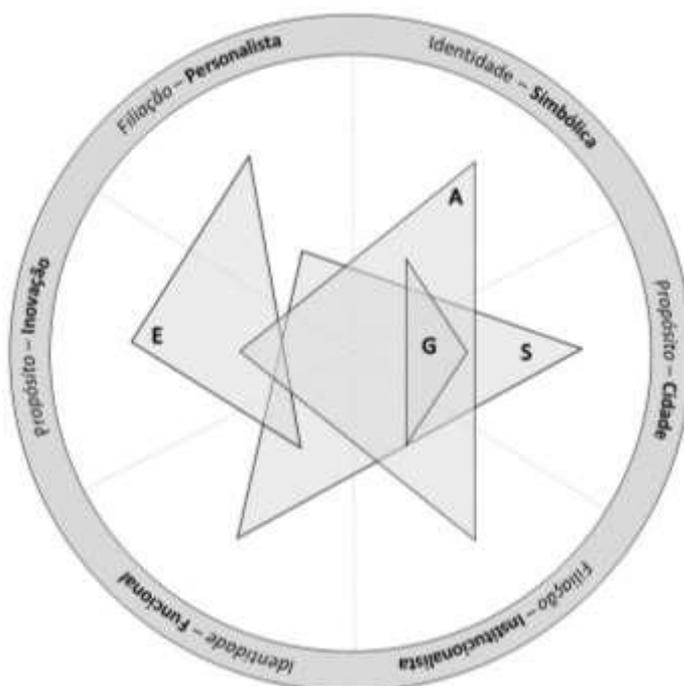
<i>Actantes Não Humanos</i>	<i>Instituto Caldeira, Quarto Distrito, Marca da Cidade.</i>	<i>Projetos, Selo de Qualidade, Indicadores.</i>	<i>Workshops, POA2020, WebSummit, Hashtags.</i>
<i>Ponto de Passagem Obrigatório</i>	<i>Marca da Cidade</i>	<i>Mesa</i>	<i>Colaboração</i>
Caixa Preta	Porto Alegre legitimada como um ecossistema de inovação de classe mundial, sendo uma cidade referência para a América Latina.		

Fonte: elaborado pelo autor.

Controvérsias e legitimidade são dois elementos dinâmicos e que precisam ser acompanhados ao longo do tempo, a análise feita neste trabalho para os primeiros três anos idealmente precisa ser constante. Uma rede em formação e que se propõe a formar redes maiores que ela própria, como é o caso do Pacto Alegre, pode se beneficiar do conhecimento a respeito de quais interesses movimentam suas controvérsias.

Observando o interesse prevalente nos relatos dos participantes em cada hélice para o conjunto das controvérsias apresentadas, é possível inferir de forma aproximada como elas se interseccionam, esboçando uma visão ator-rede como mostrado na figura 11.

Figura 11 – Interesses por Hélice



Academia

Inovar torna a cidade melhor.

A simbologia da orquestração define o valor.

A visão das instituições encaminha o futuro.

Porta-Voz: Aliança para Inovação

Governo

Melhorar a cidade atrai a inovação.

A simbologia da orquestração define o valor.

A visão das instituições encaminha o futuro.

Porta-Voz: Prefeitura Municipal

Empresa

Inovar torna a cidade melhor.

A funcionalidade das entregas define o valor.

A visão das pessoas cria o presente.

Porta-Voz: Instituto Caldeira

Sociedade

Melhorar a cidade atrai a inovação.

A funcionalidade das entregas define o valor.

A visão das pessoas cria o presente.

Porta-Voz: POA Inquieta

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta visão dos interesses agregados por hélice é um artefato que ilustra de forma comparativa os posicionamentos assumidos pela academia, governo, empresa e sociedade. No entanto, é importante notar que foi extraída de dados coletados em uma amostra reduzida de entrevistados, se considerada a abrangência de cada hélice, o que propõe uma coleta futura mais aprofundada dos dados, capaz de agregar maior precisão à visão dos interesses por hélice. É neste sentido que está apresentado aqui, como um artefato útil para o entendimento geral, elaborado a partir de dados preliminares que podem ser revistos e ampliados em pesquisas futuras.

A análise de dados realizada buscou consolidar os pontos de vista e os posicionamentos agregados percebidos pelos participantes de cada hélice e apresentar quais actantes não humanos se relacionam para reforçar cada interesse. Segundo Latour (2005), as controvérsias são uma forma de interpretar a realidade na presença de incertezas, por esta razão, elas não são um problema a ser eliminado ou um conflito a ser resolvido. Precisam ser encaradas com naturalidade, como uma parte fundamental da rede e da motivação dos actantes, inclusive como força motriz geradora dos resultados pretendidos. Esta perspectiva sobre as controvérsias permite utilizá-las como um meio de identificar os interesses que movimentam a rede, mesmo que não sejam explicitamente comunicados.

6. LEGITIMIDADE

A CC promovida pela TAR permitiu extrair da rede do Pacto Alegre controvérsias que afetam a legitimidade. Durante a cartografia, e para manter os princípios de análise da TAR: agnosticismo, simetria e livre circulação; foi estabelecido apenas o 'mapa do Cosmos' (visão ator-rede). A discussão mais detalhada frente à teoria da legitimidade será feita neste capítulo.

6.1 Legitimidade no Pacto Alegre

A legitimidade é subjetiva em suas causas, mas objetiva em seus efeitos, sendo comum não saber explicá-la ao tê-la, mesmo que a sua falta seja muito bem compreendida. Este questionamento se mostrou provocativo nas entrevistas, levando os respondentes a reflexões sobre o seu significado, o conjunto de todas as respostas ilustra como as pessoas a idealizam e reagem à ela.

Boa pergunta, nunca me aprofundei nisso. (...) É como o ar, a gente não fica falando que ele é bom, a gente tá respirando, tu só sente que ele é importante quando não tem. (Fonte: A1).

Não tem como isso [o Pacto Alegre] acontecer sem legitimidade. (Fonte: A2).

Não sei, eu acho que legitimidade a gente nem define, a gente percebe ela ou não. A resposta que a gente tem em algumas das provocações que a gente faz é que nos mostra se a gente é legítimo ou não. (Fonte: A3).

Aquilo que não tem legitimidade como projeto social, não vai prosperar. (Fonte: G1).

Legitimidade é mais por vivência do que por conhecimento formal. (Fonte: G2).

Teria tanto a dizer (...). (Fonte: G3).

As pessoas têm que trabalhar um pouco mais com a fé, com a fé na liderança. (Fonte: E1).

Perder a legitimidade é atrasar todo um processo em andamento (...). Fonte: E2).

Se dissipar [a legitimidade], será um golpe duro na auto-estima da sociedade. (Fonte: E3).

Essa é uma boa pergunta, pegar essas 100 entidades da mesa e perguntar. (Fonte: S1).

Não dá prá perder uma coisa que não se tem. (Fonte: S2).

Se tu incluir na tua legitimidade coisas que tu não tem experiência e autoridade tu está mentindo. (Fonte: S3).

Todas estas impressões individuais se somam na rede de atores e constroem o senso coletivo do que é legitimidade para a meta organização. A pesquisa também buscou compreender qual é a dinâmica dominante entre a organização e o ambiente para a formação de legitimidade dentro do modelo proposto por Suddaby et al. (2017) baseado em três cenários: (1) Legitimidade-como-Propriedade, emanada pela organização para o ambiente, (2) Legitimidade-como-Processo, construída em conjunto pela organização e ambiente, e (3) Legitimidade-como-Percepção, emanada do ambiente para a organização. Esta questão, proposta a todos os entrevistados evidenciou a segunda dinâmica, Legitimidade-como-Processo. A avaliação agregada por hélice está mostrada no quadro 10.

Quadro 10 – Dinâmica da Legitimidade no Pacto Alegre

		<i>Academia</i>	<i>Governo</i>	<i>Empresas</i>	<i>Sociedade</i>
Propriedade Organização ⇒ Ambiente	2	1	1	0	0
Processo Organização ⇔ Ambiente	10	3	2	3	2
Percepção Organização ⇐ Ambiente	2	2	0	0	0

Foi permitido aos respondentes considerarem mais de uma dinâmica simultânea.

- Academia: entende as várias dinâmicas como complementares.
- Governo: percebe a legitimidade herdada pela Aliança para Inovação como propriedade.
- Empresas: consenso.
- Sociedade: um dos respondentes não soube avaliar.

Fonte: dados coletados na pesquisa.

A prevalência da dinâmica Legitimidade-como-Processo é consistente com o trabalho de Thomas & Ritala (2021) sobre legitimidade na construção de ecossistemas de inovação, que também adota esta dinâmica como predominante. Considerá-la como um “Processo” para o caso das meta organizações alinha-se à existência de múltiplos atores e com a busca de novas soluções ou inovações.

Comparativamente às outras possibilidades, se a perspectiva da legitimidade como uma “Propriedade” for considerada, pode haver dificuldades em determinar a quem de fato pertence o ativo legitimidade, visto que a meta organização depende e se utiliza de recursos externos. Esta abordagem espera ainda, uma separação clara

entre a organização e o ambiente, além de incorporar uma noção estática de caminho único, aspectos que tendem a oferecer resistência em uma meta organização em função da heterogeneidade de opiniões, limites permeáveis e orientação ao consenso.

Ou, ainda, se a perspectiva da legitimidade como uma “Percepção” for considerada, pode haver dificuldades em determinar quais audiências devem se manifestar. Nesta perspectiva, percepções, julgamentos e avaliações remetem para o passado, emitindo um juízo comparativo. Como uma meta organização tende a reunir outras organizações para resolver problemas de formas novas e alternativas, esta comparação tende a não encontrar uma régua adequada para avaliar a legitimidade, especialmente se o propósito estiver envolvido com inovação.

Também foram analisadas as respostas em relação ao questionamento sobre como a legitimidade flui dentro do PA, se ela parte ‘das instituições para as pessoas’ (*top-down*) ou se parte ‘das pessoas para as instituições’ (*bottom-up*). As respostas reconheceram as duas possibilidades como de igual relevância, sendo inconclusivas para determinar uma direção predominante, o que sugere que tanto as instituições quando as pessoas participam igualmente do processo, algo demonstrado na controvérsia #3 – Afiliação.

Possuir uma orientação pró-legitimidade em nível estratégico e de gestão é uma lacuna na maioria das organizações, cenário que também foi encontrado no Pacto Alegre ao ser questionada a relevância da legitimidade no dia-a-dia, conforme resultados agregados apresentados no quadro 11.

Quadro 11 – Relevância da Legitimidade no Pacto Alegre

		Academia	Governo	Empresas	Sociedade
É uma pauta explícita?	3	1	1	1	0
Ação definida e presente					
É uma pauta implícita?	9	2	2	2	3
Ação vaga ou ausente					

Cada hélice focalizou uma origem específica para expressar a presença ou ausência de ações para legitimação:

- Academia: a partir do conhecimento (Quem está argumentando?)
- Governo: a partir dos apoiadores (Quem está propondo?)
- Empresas: a partir das lideranças (Quem está envolvido?)
- Sociedade: a partir do discurso (Quem está falando?)

Fonte: dados coletados na pesquisa.

Estas evidências sugerem que existem vários idiomas para se falar a respeito da legitimidade em uma rede complexa, algo que é consistente com a orientação cultural do construto. Ao incluir a legitimidade como pauta explícita em meta organizações ganha-se fluência junto à audiência, principalmente pela valorização de uma construção conjunta com o ambiente, como proposto pela dinâmica da Legitimidade-como-Processo. Ao propor uma ação coletiva, social, a matéria prima do PA é o somatório cultural da cidade, como alertado por Hinings et al. (2018), organizações são sistemas sociais e culturais imersos em um ambiente institucional de expectativas e prescrições sociais sobre o que se constitui um comportamento adequado.

Gertler (2010), em trabalho sobre o papel institucional para o crescimento econômico regional faz um alerta sobre o uso da TAR, no sentido de equilibrar a análise, evitando demasiada atenção aos atores num nível micro (dia-a-dia), recomendando que aspectos estruturais não sejam esquecidos. Ele conclui propondo quatro características desejáveis (*desirable features*) para iniciativas de desenvolvimento geográfico e territorial: (1) análise da agência dos indivíduos e organizações, (2) processos para evolução ao longo do tempo, (3) considerar as interações institucionais em várias escalas, e (4) deve utilizar metodologias comparativas. A partir da AT e da CC realizada foi possível fornecer subsídios para os itens 1 e 3, e a partir deles considerar agora o item 2, aceitando que um modelo organizacional estático pode se tornar frágil em período até menor que 10 anos senão acompanhar a dinâmica institucional ao seu redor (BARAKAT et al., 2016; SUDDABY et al., 2017). Meta organizações com centenas de componentes lidam diariamente com alvos em movimento, exigindo que se reinventem periodicamente. O item 4, sugerindo a comparação entre modelos de regiões diferentes está fora do escopo desta pesquisa.

A passagem do tempo afeta a forma como os fatos e os interesses são percebidos, alterando expectativas e motivações, no quadro 12 é feita uma análise de tendência para a evolução temporal de cada controvérsia. Deve-se ter em mente também a linha do tempo evolutiva dos ecossistemas, em que o Pacto Alegre apresenta elementos finais da etapa de *design* e iniciais da etapa de *momentum*.

Quadro 12 – Análise Temporal das Controvérsias

Visão	“Em dez anos ser reconhecida como referência em inovação na América Latina.”										
Ano	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propósito	Controvérsia Forte	A ambiguidade entre Inovação e Cidade tende a diminuir com a passagem do tempo, na medida que ocorram entregas nos dois campos, gerando na audiência interna e externa a compreensão de que ambas as partes são prioritárias e integradas na agenda do Pacto Alegre.									Controvérsia Fraca
Identidade	Controvérsia Fraca	A demanda por entregas, funcionais ou simbólicas, tende a aumentar, afetando a identidade (marca distintiva) do Pacto Alegre para o ecossistema da cidade. O espaço ocupado e acesso a recursos materiais e imateriais depende da capacidade de gerar impacto (tangível ou intangível) e da apresentação de bons indicadores.									Controvérsia Forte
Afiliação	Controvérsia Fraca	A tendência ao <i>turnover</i> natural dos participantes, alterando grupos e equipes tende a desequilibrar a controvérsia a favor da presença institucionalista (de longo prazo). Esta controvérsia exige um esforço constante para que a motivação personalista (de curto prazo) mantenha renovando e atraindo a atuação voluntária.									Controvérsia Forte

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o futuro, há uma indicação de maior impacto para “Afiliação” (sustentabilidade), seguida de “Identidade” (impacto) e por fim “Propósito” (reconhecimento), sugerindo uma ordem de importância para cada controvérsia. O conceito de controvérsia da TAR aceita que elas permaneçam ativas por tempo indefinido, e mesmo o seu fechamento está sujeito a reabertura conforme o contexto e a dinâmica da rede se modifiquem. Esta característica torna importante compreendê-las, senão para eliminá-las, então para permitir que os interesses dos atores possam conviver sem derivar em outras controvérsias até mais prejudiciais (crise), para isso, do ponto de vista da legitimidade, cada controvérsia pode ser analisada individualmente.

A primeira controvérsia, “*Propósito*”, ao estar associada à indicação de um caminho, via metodologia já certificada em outras cidades pela lógica da quádrupla hélice, conecta-se à legitimidade cognitiva do PA, dando ordem e sentido ao conhecimento necessário sobre o que deve ser feito, unindo inovação e cidade. Das duas nuances destacadas por Suchman (1995) para esta legitimidade: ‘por compreensão’ (*comprehensibility*) e ‘por garantia’ (*taken-for-granted*). A primeira se estabelece pela complexa visão de futuro, declarada de forma simples para compreensão da audiência; a segunda nuance ainda não se aplica, pois se dará pela certificação do resultado, algo possível somente no horizonte futuro após tornar o

propósito tangível e reconhecido para todas as audiências. Como um efeito negativo na hipótese de baixa legitimidade cognitiva é esperado que o PA não obtenha reconhecimento público, perdendo visibilidade e espaço de divulgação afetando a percepção da sua capacidade de saber fazer (conhecimento). Como um efeito positivo na hipótese de alta legitimidade cognitiva é a lembrança imediata do PA como especialista em 'inovação e cidade', além de extenso reconhecimento público acompanhado de uma crença antecipada de sucesso que reforça seu envolvimento para mostrar a outras cidades como fazer. É importante que nesta controvérsia se administre a tensão entre inovação e/ou cidade passando pela discussão sobre a Marca da Cidade como um actante favorável.

A segunda controvérsia, "*Identidade*", ao estar associada à identidade do PA como autor das entregas, sejam elas funcionais ou simbólicas, esta controvérsia se conecta com a legitimidade pragmática do PA, dando visibilidade aos resultados obtidos, tangíveis ou intangíveis. Das três nuances destacadas por Suchman (1995) para esta legitimidade, 'por influência' (*influence*) é a que mais se aplica a partir da capacidade de influenciar resultados e responder por eles. Como um efeito negativo na hipótese de baixa legitimidade pragmática há risco que o PA desperdiçe recursos em iniciativas com baixo retorno para a sua identidade, afetando a percepção da sua capacidade de decidir (influência). Como um efeito positivo na hipótese de alta legitimidade pragmática tem-se um maior impacto das entregas, atendendo expectativas e renovando o acesso a recursos e aportes dos parceiros para novas iniciativas. É importante que nesta controvérsia se administre a tensão entre entregar projetos funcionais e/ou atuar de forma simbólica passando pela Mesa como um actante capaz de priorizar e alinhar expectativas.

A terceira controvérsia, "*Afiliação*", ao estar associada ao processo voluntário responsável pelo engajamento de indivíduos e organizações direcionando esforços de curto e longo prazo, esta controvérsia se conecta com a legitimidade moral do PA, estabelecendo uma adesão pela forma como as coisas são feitas. Das quatro nuances destacadas por Suchman (1995) para esta legitimidade: 'por estrutura' (*structural*) é a que mais se aplica a partir da utilização de boas práticas como articulação e união direcionando o comportamento voluntário dos participantes; complementada pela nuance 'por indivíduo' (*personal*) principalmente na visão personalista sensível aos efeitos *halo* (simpatia) e *horn* (antipatia). Como um efeito negativo na hipótese de baixa legitimidade moral há risco que o PA desmobilize sua rede voluntária, perdendo

tração não apenas para os projetos, mas para eventos e manutenção administrativa comprometendo ações de curto prazo. Como um efeito positivo na hipótese de alta legitimidade moral tem-se um aumento nas interações entre os participantes que tende a gerar um efeito de rede virtuoso garantindo sustentabilidade de longo prazo. É importante que nesta controvérsia se administre a tensão entre a participação de personalistas e/ou institucionalistas passando pela colaboração como actante central.

Apesar de consideradas e analisadas de forma isolada, as 3 controvérsias compartilham os mesmos atores, a mesma rede, influenciando umas as outras. Propósito, Identidade e Afiliação se sobrepõem, como já visto na visão ator-rede, apresentá-las separadamente é apenas um recurso didático, pois no cotidiano da rede seus componentes tendem a se misturar. O quadro 13 compara como elas se relacionam com a legitimidade.

Quadro 13 – Controvérsias do Pacto Alegre e Legitimidade

	Propósito	Identidade	Afiliação
Legitimidade	Cognitiva, dando ordem e sentido para a visão.	Pragmática, garantindo as entregas e resultados.	Moral, direcionando o comportamento.
Nuances	Por compreensão (<i>comprehensibility</i>).	Por Influência (<i>influence</i>).	Por estrutura (<i>structural</i>). Por indivíduo (<i>personal</i>).
Efeito Negativo	Dificuldade em obter reconhecimento público.	Desperdiçar recursos em entregas de baixo valor.	Dificuldade de sobrevivência no longo prazo.
Efeito Positivo	Reconhecimento, Credibilidade	Alto Impacto, Acesso a Recursos	Sustentabilidade, Crescimento da Rede
Ponto de Passagem Obrigatório (TAR)	Marca de POA	Mesa	Colaboração

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa e Suchman (1995).

Mesmo que na prática, a realidade subjetiva e multinível do construto legitimidade não admita uma modelagem tão rígida, tornando difusa a separação dos componentes cognitivos, pragmáticos e morais, a partir deste resultado é possível ter um entendimento parcial de como os atores e a rede do Pacto Alegre se relacionam dentro do processo de legitimação da meta organização frente à sua audiência. Temos o carro e o mapa, mas ainda é necessário uma chave para dar a partida.

O estudo da ação coletiva para a construção de legitimidade na formação de ecossistemas (THOMAS & RITALA, 2021) analisa a ação pendular entre ‘discursar e performar’, apesar destas ações não representarem *per se* uma controvérsia, elas estão presentes com relevo nos relatos das entrevistas em todas as hélices.

Como a sociedade vai enxergar o Pacto Alegre, primeiro eu acho que a sociedade sabe muito pouco do Pacto Alegre, justamente porque o Pacto Alegre peca na sua execução, o Pacto Alegre não se capilarizou, ele ficou restrito aos *stakeholders*, *decision makers*, e não chegou na sociedade civil, onde mais tinha que chegar. (Fonte: S2).

A importância da relação ‘discursar e performar’ fica evidente ao se observar como as divulgações ocorreram ao longo dos primeiros 3 anos do Pacto Alegre para o público geral, com destaque para dois meses: março e novembro. Em março, por ocasião do aniversário de Porto Alegre, dia 26; e em novembro, como um fechamento do ano e prestação de contas. Nestes dois meses, março com tom discursivo (o que faremos) e novembro com tom performativo (o que fizemos), usualmente há a publicação de conteúdos que reforçam o vínculo do Pacto Alegre com Porto Alegre de forma mais institucional. As reuniões da Mesa buscam acompanhar esta lógica, as 4 já realizadas ocorreram em 26/03/2019, 03/12/2019 para o primeiro ciclo de projetos, e 19/03/2020 e 19/08/2020 (virtual) para o segundo ciclo de projetos, ressaltando que em função da pandemia, a 4ª reunião ocorreu por vídeoconferência, sendo a última realizada no decorrer desta pesquisa.

A falta das reuniões da mesa também foram muito ruins nesse sentido, porque a gente era para ter tido uma reunião da mesa com o Piquê no meio do ano passado e era prá ter feito uma agora no aniversário da cidade em março. Isso é uma das coisas que a gente está sentindo que a gente está perdendo um pouco de conexão pela falta das reuniões da mesa, que são momentos importantes que as instituições se enxergam e se reforçam ali. (Fonte: A3).

Do ponto de vista da legitimidade, a capacidade de equilibrar as ações de ‘discursar e performar’ são essenciais e precisam ser consideradas em todas as controvérsias. A ausência de comentários sobre as reuniões da Mesa pelas hélices Governo e Sociedade são compreensíveis pela troca de gestão e pandemia, mas difíceis de interpretar em relação à legitimidade. A Mesa como ponto de passagem obrigatório para a controvérsia #2 e associada à identidade do Pacto Alegre tem nessa agenda um ponto de atenção.

Thomas & Ritala (2021) propõem 3 processos para a legitimação de ecossistemas de inovação: (1) processo discursivo, (2) processo performativo, e (3) identidade do ecossistema. Embora trabalhem um *framework* orientado para a inovação de base tecnológica, a exemplo das plataformas de tecnologia comerciais

das *big techs*, é possível estender os processos discursivo e performativo como uma contribuição gerencial para o caso estudado.

O processo discursivo reforça a legitimidade a partir das ações de: (1) Enquadramento (*framing*), ao direcionar a atenção da audiência para aspectos distintivos e familiares; (2) Dar Sentido (*sensemaking*), ao oportunizar aprendizado através da troca de experiências; (3) Posicionamento (*positioning*), ao destacar valor econômico, funcional, emocional e simbólico; e (4) Reconhecimento (*recognizing*), ao envolver mídia e influenciadores e garantir reconhecimento externo.

O processo performativo reforça a legitimidade a partir das ações de: (1) Estratégia (*strategic action*), ao organizar como as entregas se encaixam; (2) Valor (*value realization*), ao assegurar viabilidade e atratividade; (3) Adoção (*adoption*), ao promover efeito de rede aproximando participantes; e (4) Intervenção (*intervention*), ao atrair e acessar recursos.

Combinando processos discursivos e performativos para cada controvérsia pode-se buscar reforço na legitimidade do Pacto Alegre, como apresentado no quadro 14. Estas ações são inclusivas pela capacidade de aproximar a audiência e apoiam a Legitimidade-como-Processo, com potencial de equilibrar as controvérsias presentes na rede.

Quadro 14 – Legitimação do Pacto Alegre

	Propósito	Identidade	Afiliação
Processo Discursivo	DIVIDIR o propósito em partes menores adequando às diversas audiências.	CERTIFICAR a autoria de entregas terceiras aderentes à mesma visão e valores.	COMUNICAR periodicamente indicadores de progresso, estimulando engajamento.
Processo Performativo	APROXIMAR entregas que conectem as diferentes partes do propósito.	PRIORIZAR via Mesa, aquelas iniciativas de maior valor para propósito e afiliação.	ARTICULAR os participantes em objetivos de curto e longo prazo.
Efeito esperado na Legitimidade	Ganho de legitimidade cognitiva ao ser melhor compreendido.	Ganho de legitimidade pragmática ao focar em valor.	Ganho de legitimidade moral ao integrar os participantes.
Percepção da Audiência	Estar associado ao propósito do Pacto é inovador e melhora a cidade.	Estar associado às entregas do Pacto causa impacto e dá visibilidade.	Estar associado aos trabalhos do Pacto é uma forma colaborativa de inclusão.
Fluxo Natural	Eu me associo ao Pacto Alegre para melhorar a cidade de uma forma inovadora com entregas que causam impacto e são reconhecidas, acessando pessoas e organizações de forma colaborativa.		

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Thomas e Ritala (2021).

Os processos DIVIDIR e APROXIMAR aplicados ao propósito garantem um tamanho adequado ao mesmo, tanto para ser compreendido, quanto para ser

entregue, além de estabelecer coerência entre objetivos menores que se interligam. Os processos CERTIFICAR e PRIORIZAR aplicados às entregas garantem que a energia finita e voluntária esteja dedicada aos projetos que se alinham ao propósito, permitindo um equilíbrio entre as ações conduzidas por terceiros e pelo próprio PA. Os processos COMUNICAR e ARTICULAR aplicados ao grupo de colaboradores voluntários marcam de forma explícita onde se está, e para onde se vai, de forma a manter um engajamento pela visão compartilhada do que é importante no curto e no longo prazo. A criação destes seis processos gerenciais pelo PA tende a facilitar a legitimação considerando que as controvérsias que movimentam os interesses da rede ganham participação mais ativa da MO.

Combinando AT e CC sobre os dados coletados para os primeiros 3 anos do Pacto Alegre, a análise realizada apresentou para o caso de estudo um panorama das principais controvérsias que afetam a legitimidade, assim como contribuições gerenciais para sua legitimação. Estes resultados precisam ser considerados dentro da perspectiva de que o Pacto Alegre está no primeiro estágio (*design*) da formação de um ecossistema, se deparando com as questões iniciais do segundo estágio (*momentum*), transicionando da legitimidade herdada para a legitimidade própria.

Os achados sugerem que há uma forte influência positiva da legitimidade herdada na etapa de *design*, legitimando de fato a MO em seu início. No entanto, ao evoluir para a etapa seguinte será necessário revalidar essa legitimidade através de entregas relevantes para as audiências, sejam internas ou externas, juntamente com a capacidade de comunicar um propósito, afirmar uma identidade própria e garantir afiliação voluntária. Para esta segunda etapa não é possível garantir que a legitimidade herdada seja suficiente para manter a MO, no entanto, desenvolver os processos acima descritos se apresenta como uma estratégia favorável para o longo prazo.

Além dos aspectos já levantados, é necessário manter um acompanhamento em período maior do que o apresentado, através de estudos que aprofundem como o processo de legitimação evolui nas várias etapas de formação de um ecossistema. Espera-se que esta limitação sirva de motivação para novos estudos sobre o caso no futuro, que encaminhem um acompanhamento longitudinal.

6.2 Legitimidade em Meta Organizações

Ao dispor basicamente do capital intangível baseado em conhecimento e influência vinculado ao conjunto das organizações participantes, as meta organizações precisam se orientar em “ter valor” e “fazer sentido”, aspectos que derivam do conceito de legitimidade (SUCHMAN, 1995; BARAKAT et al., 2016; SUDDABY et al., 2017), considerados neste trabalho como uma definição prática do construto. A ausência de um vínculo forte e de uma autoridade formal dentro da lógica de afiliação voluntária exigem que as entregas individuais, coletivas e as expectativas futuras habilitem o acesso a recursos e apoio para manter um fluxo positivo na meta organização. As controvérsias identificadas no caso estudado, relacionadas a propósito, identidade e afiliação podem ser generalizadas para outras meta organizações, mesmo que os interesses, actantes ou contexto sejam diferentes.

Em relação ao “Propósito” (legitimidade cognitiva) é importante assegurar que as audiências o percebam com clareza, havendo a possibilidade de múltiplas interpretações, proporcionais ao tamanho da audiência e a sua heterogeneidade, a MO precisa compreender quais são os interesses que movimentam os atores em direção ao propósito, e se necessário, estabelecer algum esclarecimento que melhore a compreensão geral. Ter um propósito amplo pode servir como estratégia para atrair afiliação, sensibilizando um número maior de participantes, no entanto, ao mesmo tempo aumenta a complexidade com que a MO é interpretada criando sub-redes, dificultando a governança. Esta ação pode ser apoiada por processos discursivos e performativos capazes de dividir e aproximar entregas coerentes que reforcem os vários significados do propósito.

Em relação à “Identidade” (legitimidade pragmática) que se relaciona ao foco para a autoria das entregas que tenham valor para o propósito, a MO precisa considerar a proporção entre projetos funcionais de valor tangível e iniciativas simbólicas de valor intangível, e qual delas desperta maior interesse e valor para o portfolio. Dispor de recursos escassos e voluntários exige que as decisões e entregas sejam medidas pelo impacto e pelo reconhecimento que propiciam. Meta organizações podem preferir um posicionamento mais estratégico ao orquestrar decisões, delegando e reconhecendo a execução a partir de um selo, ou dedicar-se diretamente a projetos numa abordagem operacional. Esta ação pode ser apoiada por processos discursivos e performativos capazes de certificar e priorizar resultados

formando assim a identidade distintiva da meta organização e garantindo o espaço ocupado como dela. Falhar neste processo pode justificar que outras organizações, sejam afiliadas ou externas, ocupem de uma forma mais legítima este espaço.

Em relação à “Afiliação” (legitimidade moral), vínculo que se conecta diretamente com as expectativas futuras dos participantes, refletindo uma preocupação natural com a forma como as coisas acontecerão. É importante que a MO utilize meios de engajamento que considerem tanto expectativas de curto quanto longo prazo, assim como relações personalistas ou institucionalistas equilibradas. Aspectos como inclusão, acesso, diversidade, colaboração, integração, correção, advertência, entre outros, determinam como a rede de participantes se relaciona, afetando o grau de motivação e a intensidade da atuação voluntária. Esta ação pode ser apoiada por processos discursivos e performativos capazes de comunicar e articular a integração dos atores, com benefícios para a sustentabilidade das afiliações.

A localização das controvérsias de maior impacto pode ser facilitada ao se identificar quais interesses estão associados com cada tipo de legitimidade: cognitiva, pragmática e moral. Uma leitura atenta do contexto, procurando as ambiguidades na interpretação e na motivação para o conjunto destas três questões contribui para otimizar a arquitetura de meta organizações. Em geral, são estruturas muito fáceis de serem iniciadas, muito poderosas, mas também muito sensíveis ao que é percebido como legítimo dentro do coletivo criado. Em cenário de baixa legitimidade tendem a hibernar ou serem dissolvidas perdendo seu espaço. O quadro 15 generaliza os achados desta pesquisa para outras meta organizações similares ao Pacto Alegre.

Quadro 15 – Legitimação de Meta Organizações

	Propósito	Identidade	Afiliação
Legitimidade associada	Cognitiva	Pragmática	Moral
Processos discursivos e performativos	DIVIDIR objetivos APROXIMAR interesses	CERTIFICAR entregas PRIORIZAR valor	COMUNICAR progresso ARTICULAR participantes
“Moto”	“Divide and conquer”	“Be the buzz”	“Keep it fun”

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Suchman (1995) e Thomas e Ritala (2021).

O processo DIVIDIR objetivos precisa identificar se o propósito declarado da MO apresenta mais de uma porta de entrada para a audiência, ajustando a comunicação da forma mais adequada. O processo APROXIMAR interesses deve

atuar em conjunto para garantir que as entregas sejam feitas com a prioridade e na ordem adequada para reforçar este propósito, e havendo mais de uma porta de entrada, que elas sejam integradas.

O processo CERTIFICAR entregas precisa identificar parceiros que possam agregar aos projetos, este processo ajuda a MO a se posicionar como executora ou orquestradora, a partir de um selo. O processo PRIORIZAR valor deve atuar em conjunto para garantir que os recursos voluntários e finitos sejam dedicados aos projetos próprios que reforcem o interesse da MO, deixando outros para terceiros.

O processo COMUNICAR progresso precisa garantir que os colaboradores voluntários estejam cientes da situação atual e dos próximos passos da MO, principalmente como um motivador de engajamento. O processo ARTICULAR participantes deve atuar em conjunto para que as necessidades de apoio e recursos estejam equilibradas, visto que a MO depende de ação voluntária tanto de curto quanto de longo prazo.

O ambiente, entendido como todos os elementos relevantes para a organização e externos a ela (mercados, redes, instituições, ordens culturais, por exemplo) tendem a ser incertos e menos controláveis do que o interior da organização. É neste ponto que Ahrne & Brunsson (2005; 2008) consideram um diferencial das metas organizações, a capacidade de converter a ordem ambiental para uma ordem organizacional. A partir da mobilização de conhecimento e recursos cooperativamente entre as organizações participantes cria-se um centro de responsabilidade capaz de representar o conjunto e enfrentar as imprevisibilidades do ambiente como se fosse parte dele. No entanto, o ambiente precisará reconhecê-lo como um representante legítimo para a causa demandada.

Enquanto uma organização tradicional precisa evitar controvérsias para que os processos sejam repetidos da melhor forma possível, garantindo eficiência e performance, nas meta organizações as controvérsias são positivas, e talvez a sua própria razão de existir. “Meta organizar-se” se mostra diferente de “organizar-se”, o pensamento ordenado e processual que molda uma organização tem por finalidade aumentar a sua capacidade de repetir o mesmo objetivo cada vez melhor, dificultando (burocratizando) a criação ou transformação de algo novo.

Quando não se sentem capazes de resolver uma questão complexa isoladamente e buscam a formação de uma rede voluntária, as organizações precisam acomodar novos interesses, seu objetivo não é mais repetir, mas extrair valor da

incerteza que passa a trafegar nesta nova rede, tornando as meta organizações “Incubadoras de Controvérsias” efeito da fraca hierarquia e forte diversidade. Legitimidade é o oxigênio, como expressado literalmente por um dos entrevistados nesta pesquisa, mas as controvérsias são o combustível para que as meta organizações cumpram seu papel, ter habilidade para lidar com este contexto conduz as audiências na direção desejada.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre legitimidade e sobrevivência da organização, principalmente no longo prazo, é bem estabelecida na literatura (MEYER & ROWAN, 1977; DIMAGGIO & POWELL, 1983; ZUCKER, 1987, TOLBERT & ZUCKER, 1994; SUCHMAN, 1995; BITEKTINE, 2011; ROSSONI, 2016; SUDDABY et al., 2017). Ao lidar com capital intangível baseado em conhecimento e influência via afiliação voluntária, as meta organizações (AHRNE & BRUSSON, 2005, 2008), em especial aquelas de interesse para uma audiência externa, se deparam com maior necessidade de obter legitimidade junto ao ambiente.

Com o objetivo de compreender como se movimenta o fluxo de legitimidade na rede do Pacto Alegre, uma meta organização criada na lógica da quádrupla hélice com o propósito de promover o ecossistema de inovação da cidade de Porto Alegre (CARAYANNIS et al., 2018) o presente trabalho analisou a linha do tempo a partir de 1995, período importante para a construção da legitimidade viabilizadora do espaço ocupado pelo Pacto Alegre em 2018, ano em que foi lançado.

A pesquisa iniciou pela revisão da literatura existente para dois campos importantes: a Teoria da Legitimidade a partir das várias perspectivas trazidas pela Teoria Institucional, e também sobre o fenômeno das Meta Organizações como um ramo da Teoria das Organizações. A partir desta revisão, aprofundou-se como as Meta Organizações são influenciadas pela Teoria da Legitimidade.

A pesquisa realizada foi qualitativa com uma abordagem teórico-metodológica baseada na Análise Temática e na Teoria Ator-Rede. A AT ocupou-se das informações públicas, apoiada no fato de que a legitimidade é um fenômeno cultural amplamente baseado em comunicação com as audiências. A TAR, por sua vez, aprofundou o papel dos atores humanos e não humanos dentro da rede de organizações constituída pela meta organização, como uma ferramenta capaz de avaliar os antecedentes no processo de formação de redes.

A partir da coleta de dados cobrindo os 3 primeiros anos do Pacto Alegre foram examinados os níveis macro, meso e micro da rede formada, desde o público geral como audiência externa até as hélices como audiência interna, tendo a própria meta organização como o elemento central.

Esta análise extraiu o conjunto de temáticas que mobilizou a rede ao longo do período. Avançando a análise com a abordagem da Teoria Ator-Rede foi possível

identificar os principais interesses ao redor das quais os actantes interpretam, agem e reagem para a formação do ecossistema de inovação e para a indução de melhorias para a cidade.

As controvérsias definem para cada hélice participante as motivações de associação em relação a: propósito, identidade e afiliação e direcionam as legitimidades cognitiva, pragmática e moral entre a meta organização e a audiência. Também foi identificado que a legitimidade neste contexto tende a ser considerada um processo, alinhado com trabalhos similares em ações coletivas para a formação de ecossistemas de inovação (SUDDABY et al., 2017; THOMAS & RITALA; 2021).

O fluxo da legitimidade para o caso estudado é possível de ser generalizado para outras meta organizações, evidenciando meta organizações como possíveis “Incubadoras de Controvérsias” que precisam adotar uma ação “Discursiva-Performativa” permanente para gerenciar o fluxo de legitimidade a ser favor.

7.1 Contribuições ao Pacto Alegre

A compreensão das controvérsias investigadas possibilita que o Pacto Alegre avalie sua estratégia e revise processos discursivos e performativos para equilibrar e acomodar os diferentes interesses evidenciados pelas controvérsias em cada hélice, diminuindo o risco de perda de legitimidade, situação que poderia resultar em hibernação ou dissolução da meta organização. Também foram realizadas análises complementares analisando o risco futuro de cada controvérsia e como os interesses atuais aproximam ou afastam as hélices umas das outras, indicando ações para maior coesão do ecossistema.

A controvérsia relacionada ao Propósito direciona o fluxo da legitimidade cognitiva da meta organização. Numa visão técnica, próxima às empresas e à academia, a inovação melhora a cidade, enquanto em uma visão social alinhada com sociedade e governo, melhorar a cidade atrairá a inovação. Esta ambiguidade na interpretação do objetivo pelas audiências exige da meta organização uma resposta discursiva e performativa baseada na divisão dos objetivos e na aproximação das entregas que reforcem os dois interesses. Dessa forma a ‘Marca de POA’ referindo Porto Alegre como uma cidade referência tende a favorecer a legitimidade.

A controvérsia relacionada à Identidade direciona o fluxo da legitimidade pragmática da meta organização. Numa visão funcional, próxima às empresas e à

sociedade, as entregas precisam resolver questões tangíveis, enquanto em uma visão simbólica alinhada com governo e academia, o Pacto Alegre representa uma mudança cultural onde as entregas assumem um valor simbólico representando mais os valores de união, cooperação e diálogo do que projetos. Estas entregas influenciam a identidade do Pacto Alegre refletindo na percepção da autoria e no espaço que ele ocupa dentro do ecossistema, percebido pela audiência. Uma resposta discursiva e performativa orientada a certificar e a priorizar os projetos, usando também selos e indicadores que comuniquem à audiência reforça o papel da Mesa, responsável pela governança e tomada de decisão, contribuindo para ganhos neste tipo de legitimidade.

A controvérsia relacionada à Afiliação direciona o fluxo da legitimidade moral da meta organização. Numa visão mais personalista, próxima às empresas e à sociedade, onde as pessoas criam o presente o engajamento se dá pela legitimidade das pessoas, enquanto na visão mais institucionalista, alinhada com governo e academia, são as instituições que encaminham o futuro. Uma resposta discursiva e performativa orientada a comunicar e a articular os participantes, ajuda a manter um nível de informação e envolvimento capaz de resultar em maior motivação e engajamento, principalmente para o longo prazo, horizonte em que as entregas devem acontecer. A colaboração como elemento central para o fluxo da legitimidade moral precisa ser estimulada através de eventos e workshops.

A atenção da meta organização para o equilíbrio entre os processos discursivo e performativo que cuidam da legitimidade, para cada um dos três tipos: cognitiva, pragmática e moral é uma competência gerencial a ser desenvolvida no Pacto Alegre para que ele possa sustentar seu propósito, sua identidade e sua afiliação. A explicação dos mecanismos internos da meta organização que conduzem o fluxo da legitimidade, relacionando com os interesses presentes em cada hélice é a contribuição desta pesquisa para o caso estudado. Poucos estudos em profundidade foram realizados sobre o Pacto Alegre nestes temas, sendo este um dos primeiros. A contribuição é oportuna para que os orquestradores desta meta organização possam melhorar a compreensão do campo onde atuam e assim atingir seus objetivos.

Aparenta tratar-se mais uma questão de “estar” legitimado do que “ser” legitimado. O Pacto Alegre certamente está legitimado em seu esforço para o *design* de um ecossistema de inovação, principalmente pela legitimidade herdada dos participantes criadores da meta organização. No entanto, ao avançar para a fase seguinte nesta orquestração, onde o *momentum*, ou consolidação das entregas e do

valor distintivo da MO é a tônica principal, apenas a legitimidade herdada pode não ser suficiente para garantir afiliação e acesso a recursos, inclusive pelo natural crescimento da rede. Neste sentido, é preciso acionar estratégias favoráveis que podem se basear nos seis processos discursivos e performativos apresentados. A atenção com a audiência interna parece ser mais importante na etapa de *design*, e é para ela que importa a legitimidade inicial, herdada, visto sua responsabilidade direta sobre a condução voluntária dos projetos, movimento que tende a se deslocar para a audiência externa com o passar do tempo, na medida que cresce a rede e o interesse da cidade sobre os resultados da meta organização.

7.2 Contribuições à Teoria

A investigação do fenômeno das meta organizações através da lente teórica da legitimidade, analisando como a legitimidade flui na rede de participantes com o apoio da Teoria Ator-Rede contribui com dois achados principais para a teoria, na relação das meta organizações com suas controvérsias, e na ampliação da pesquisa sobre legitimidade para a formação de ecossistemas de inovação.

Com o fenômeno das meta organizações, a pesquisa contribui para que elas, aqui interpretadas como “Incubadora de Controvérsias”, compreendam melhor o seu papel como rede e como porto seguro para interesses que não necessariamente precisam estar alinhados. Ao remover a hierarquia e flexibilizar limites, as meta organizações acomodam diferentes visões e perspectivas propiciando o surgimento de controvérsias, principalmente em redes envolvendo a sociedade. Sob esta capacidade de orquestrar e alinhar os participantes em torno de um propósito, garantindo uma identidade própria e sustentando sua afiliação voluntária, cria-se um diferencial ainda pouco compreendido e que favorece as meta organizações como meios de criação e transformação da realidade. Organizações tendem a ser estruturas orientadas para a certeza, de forma a repetir com a máxima eficiência processos que entregam um valor pré-definido. Meta organizações tendem a ser estruturas orientadas para a incerteza, permitindo que as controvérsias encontrem um terreno propício. Como lidar ao mesmo tempo com certezas e incertezas, com uma rotina processual e inovadora? Buscar esta porta de entrada via cartografia de controvérsias contribui para o entendimento desta rede de interesses. Extrair do capital intangível baseado em conhecimento e influência, níveis mais altos de reconhecimento, impacto

e engajamento voluntário é o conhecimento adicionado por esta pesquisa (GULATI, PURANAM & TUSHMAN, 2012; BRÈS, RAUFFLET & BOGHOSSIAN, 2017; BRUNSSON & BOR, 2019).

Com a teoria, a pesquisa contribui para que a legitimidade seja melhor compreendida como prática de gestão, uma das críticas sobre a legitimidade é a sua característica teórica, conceitual e abstrata, dificultando convertê-la em ações práticas, talvez por isso seja incomum encontrarmos mecanismos ou indicadores para administrá-la, exceto em momentos de grave crise institucional, tarde demais. Em organizações que trabalham sobre incerteza dentro de campos institucionais ainda em desenvolvimento, a legitimidade abre portas. Esta pesquisa contribui com resultados que podem ser aplicados em meta organizações de forma prática para que obtenham legitimidade, ampliando as pesquisas mais recentes, especialmente para a formação de plataformas e ecossistemas de inovação (KRETSCHMER et al., 2020; THOMAS & RITALA, 2021). Pesquisar estratégias para a obtenção de legitimidade em campos sujeitos a várias lógicas institucionais é destacado por Dièz-Martín et al. (2021) como a maior área de pesquisa atual em relação à legitimidade, alinhado com os desafios do caso estudado e os resultados encontrados (SUCHMAN, 1995; SUDDABY & GREENWOOD, 2005; BITEKTINE & HAACK, 2015; SUDDABY, BITEKTINE & HAACK, 2017; ALEXIOU & WIGGINS, 2018).

Embora contribuindo em menor grau, a pesquisa também acrescenta ao demonstrar a utilização da Teoria Ator-Rede para capturar um fenômeno e conectá-lo com a teoria, apesar de ser uma ferramenta poderosa, as formas de utilização da TAR ainda precisam de mais exemplos em campo com aplicação prática (LATOURET, 2005; VENTURINI, 2010).

7.3 Limitações da Pesquisa

Ao adotar a abordagem teórica-metodológica da Teoria Ator-Rede a pesquisa assume para a análise de dados um viés descritivo, pois a TAR recomenda ao pesquisador apenas seguir os atores e descrever seus movimentos, neste sentido a pesquisa limita-se pelo ambiente de pandemia no período em que foi realizada (2020/2021), embora todos os meios de acesso alternativos disponíveis tenham sido utilizados para extrair as informações, alguma lacuna pelo distanciamento pessoal nas entrevistas e leitura do campo pode, inadvertidamente, ter evitado a captura de

alguma nuance importante, algo não detectado pelo pesquisador, sendo esta uma limitação contextual.

A análise realizada cobriu 3 controvérsias entendidas como as mais centrais para a rede da meta organização, sem esgotar as possibilidades, no entanto uma análise exaustiva de todas as controvérsias presentes na rede se tornaria inviável para o período de mestrado. Tanto a legitimidade, quanto as meta organizações, ambas se movem lentamente. Pela mesma razão, um segundo ciclo de reavaliação das mesmas controvérsias seria recomendado, ficando a exploração de outras controvérsias e ciclos longitudinais de acompanhamento sugeridos para pesquisas futuras, inclusive controvérsias que envolvam mais de dois interesses.

A meta organização objeto da pesquisa tem um propósito específico para a formação de ecossistemas de inovação no ambiente de uma cidade, além de induzir ao desenvolvimento aumentando qualidade de vida e condições urbanas. Apesar da possibilidade de generalização, outras meta organizações podem apresentar características próprias em que não se apliquem as mesmas controvérsias ou de alguma forma se comportem em outros padrões. O detalhamento realizado até o nível micro concentrou-se no comportamento agregado das hélices, sem aprofundamento para as organizações participantes ou colaboradores, situação que pode evidenciar novas características, apesar do acesso a participantes representativos do Pacto Alegre, entrevistados para esta pesquisa, ainda é uma amostra reduzida e parcial em relação ao grupo maior que compõe todo o universo de cada hélice.

7.4 Pesquisas Futuras

Dadas as limitações referidas, a primeira sugestão é a observação de recortes longitudinais que permitam uma comparação de como as controvérsias evoluem no tempo a partir das recomendações gerenciais. Uma pesquisa deste tipo pode validar a eficácia dos processos discursivos e performativos considerados. Um intervalo de 3 a 5 anos parece razoável para acompanhamento em função do *turnover* para os participantes e renovação das controvérsias pela troca de pessoas.

A segunda sugestão é observar outras controvérsias, além das 3 aqui cobertas, que possam envolver questões importantes no âmbito das meta organizações, como: recursos financeiros, estratégias de comunicação, gestão de projetos, ciclos

temporais, metodologias, entre outras possíveis, conforme levantamento temático. Inclusive controvérsias com mais de dois interesses.

A terceira sugestão é analisar a ocorrência de padrões específicos nas controvérsias que venham a se repetir entre diferentes meta organizações, tais padrões podem compor uma coleção de situações comumente enfrentadas, visto que parece ser da natureza das meta organizações se constituírem sobre um ambiente, uma rede, de controvérsias.

E por fim, analisar a legitimidade dupla entre a organização e a meta organização, buscando entender os efeitos quando há desequilíbrio e se percebe uma das legitimidades muito maior que a outra, seja a favor da organização ou da meta organização, de que forma esta situação alimenta ou drena os recursos da meta organização.

REFERÊNCIAS

- AHRNE, G., & BRUNSSON, N. (2005). **Organizations and meta-organizations**. *Scandinavian journal of Management*, 21(4), 429-449.
- AHRNE, G., & BRUNSSON, N. (2008). **Meta-organizations**. Edward Elgar Publishing.
- ALCADIPANI, R., & TURETA, C. (2009). **Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil**. *Organ. Soc*, 647-664.
- ALEXIOU, K., & WIGGINS, J. (2019). **Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation**. *Strategic Organization*, 17(4), 470-496.
- ANDION, C., ALPERSTEDT, G. D., & GRAEFF, J. F. (2020). **Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis**. *Revista de Administração Pública*, 54, 181-200.
- APPIO, F. P., LIMA, M., & PAROUTIS, S. (2019). **Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges**. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 1-14.
- ASHFORTH, B. E., & GIBBS, B. W. (1990). **The double-edge of organizational legitimation**. *Organization science*, 1(2), 177-194.
- AUTIO, E. (2021). **Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework**. *Innovation*, 1-14.
- BARAKAT, S. R., FREITAS, L. P., BOAVENTURA, J. M. G., & MACLENNAN, M. L. F. (2016). **Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders**. *Ciencias da Administração*, 18(44), 66-80.
- BAUM, J. A., & OLIVER, C. (1991). **Institutional linkages and organizational mortality**. *Administrative science quarterly*, 187-218.
- BERGER, P. L., BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (1966). **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. Anchor.
- BERKOWITZ, H. (2018). **Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework**. *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- BERKOWITZ, H., & BOR, S. (2018). **Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman**. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
- BERKOWITZ, H., & DUMEZ, H. (2016). **The concept of meta-organization: Issues for management studies**. *European Management Review*, 13(2), 149-156.

BITEKTINE, A. (2011). **Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status.** *Academy of management review*, 36(1), 151-179.

BRES, L., RAUFFLET, E., & BOGHOSSIAN, J. (2018). **Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations.** *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386.

BRUNSSON, N., & BOR, S. (2019). **The intricacies of meta-organizations EGOS 2019 subtheme.**

CALLON, M. (1986). **Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc.** *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.

CALLON, M. (1999). **Actor-network theory—the market test.** *The Sociological Review*, 47(1_suppl), 181-195.

CARAYANNIS, E. G., & CAMPBELL, D. F. (2010). **Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology.** *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 1(1), 41-69.

CARAYANNIS, E. G., GRIGOROUDIS, E., CAMPBELL, D. F., MEISSNER, D., & STAMATI, D. (2018). **The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models.** *R&d Management*, 48(1), 148-162.

CLARYSSE, B., WRIGHT, M., BRUNEEL, J., & MAHAJAN, A. (2014). **Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems.** *Research policy*, 43(7), 1164-1176.

CORAZZA, L., CISI, M., & DUMAY, J. (2019). **Formal networks: the influence of social learning in meta-organisations from commons protection to commons governance.** *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16.

DART, R. (2004). **The legitimacy of social enterprise.** *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.

DAVENPORT, E. (2006). Book Review: **Actor-network Theory and Organizing.** *Management Learning*, 37(2), 248-250.

DHANARAG, C.; PARKHE, A. (2006). **Orchestrating Innovation Networks.** *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669.

NOBRE, J. C., & PEDRO, R. M. L. R. (2017). **Reflexões sobre possibilidades metodológicas da Teoria Ator-Rede.** *Cadernos UniFOA*, 5(14), 47-56.

DEEPHOUSE, D. L. (1996). **Does isomorphism legitimate?**. *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.

DIAS, G. V. R. S. (2015). **A política pública voltada ao desenvolvimento econômico local: o caso do gabinete de inovação e tecnologia de Porto Alegre-INOVAPOA.**

DÍEZ-MARTÍN, F., BLANCO-GONZÁLEZ, A., & DÍEZ-DE-CASTRO, E. (2021). **Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy.** *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100131.

DÍEZ-MARTÍN, F., BLANCO-GONZÁLEZ, A., & PRADO-ROMÁN, C. (2021). **The intellectual structure of organizational legitimacy research: a co-citation analysis in business journals.** *Review of Managerial Science*, 15(4), 1007-1043.

DÍEZ-MARTÍN, F., PRADO-ROMAN, C., & BLANCO-GONZÁLEZ, A. (2013). **Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success.** *Management decision*.

DIMAGGIO, P. J., & ANHEIER, H. K. (1990). **The sociology of nonprofit organizations and sectors.** *Annual review of sociology*, 16(1), 137-159.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** *American sociological review*, 147-160.

DOWLING, J., & PFEFFER, J. (1975). **Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior.** *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.

FERNANDES, A. C. (2014). **Cemitérios industriais: contribuição para a análise espacial da metrópole de Porto Alegre-RS/Brasil.**

GERTLER, M. S. (2010). **Rules of the game: The place of institutions in regional economic change.** *Regional Studies*, 44(1), 1-15.

GRANSTRAND, O., & HOLGERSSON, M. (2020). **Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition.** *Technovation*, 90, 102098.

GREENWOOD, R., HININGS, C. R., & WHETTEN, D. (2014). **Rethinking institutions and organizations.** *Journal of management studies*, 51(7), 1206-1220.

GULATI, R., PURANAM, P., & TUSHMAN, M. (2012). **Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts.** *Strategic management journal*, 33(6), 571-586.

HARMAN, G. (2009). **Prince of networks:** Bruno Latour and metaphysics. re. press.

HININGS, B., GEGENHUBER, T., & GREENWOOD, R. (2018). **Digital innovation and transformation: An institutional perspective.** *Information and Organization*, 28(1), 52-61.

KESHAVARZI, G., YILDIRIM, Y., & AREFI, M. (2021). **Does Scale Matter? An Overview of the “Smart Cities” Literature.** *Sustainable Cities and Society*, 103151.

KRETSCHMER, T., LEIPONEN, A., SCHILLING, M., & VASUDEVA, G. (2020). **Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies.** *Strategic Management Journal*.

LAMINE, W. (2017). **The social network and entrepreneurial process: A sociotechnical approach.** *Thunderbird International Business Review*, 59(5), 623-633.

LATOUR, B. (1999). **On recalling ANT.** *The sociological review*, 47(1_suppl), 15-25.

LATOUR, B. (2005). **Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory.** Oxford university press.

LATOUR, B. (2013). **“What’s the story?” Organizing as a mode of existence.** In *Organization and Organizing* (pp. 61-75). Routledge.

LAW, J. (2009). **Actor network theory and material semiotics.** *Social theory*, 141.

LAWTON, T. C., RAJWANI, T., & MINTO, A. (2018). **Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence.** *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 5-9.

LEYDESDORFF, L., & ETZKOWITZ, H. (1998). **The triple helix as a model for innovation studies.** *Science and public policy*, 25(3), 195-203.

LINDE, L., SJÖDIN, D., PARIDA, V., & WINCENT, J. (2021). **Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives.** *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120614.

MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1958). **Organizations** John Wiley & Sons. New York.

MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1993). **Organizations revisited.** *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299-316.

MARCHAND, P., & RATINAUD, P. (2012). **L’analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l’élection présidentielle française** (septembre-octobre 2011). *Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012*, 687-699.

MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). **Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.** *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

- MEYER, R. E., & HÖLLERER, M. A. (2014). **Does institutional theory need redirecting?** *Journal of management Studies*, 51(7), 1221-1233.
- NICHOLLS, A., & MURDOCK, A. (2012). **The nature of social innovation.** In *Social innovation* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan, London.
- NOBRE, J. C. A., & PEDRO, R. M. L. R. (2017). **Reflexões sobre possibilidades metodológicas da Teoria Ator-Rede.** *Cadernos UniFOA*, 5(14), 47-56.
- PARSONS, T. (1956). **Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I.** *Administrative science quarterly*, 63-85.
- PARSONS, T. 1960. **Structure and process in modern societies.** Glencoe, IL: Free Press
- PASKALEVA, K., EVANS, J., & WATSON, K. (2021). **Co-producing smart cities: A Quadruple Helix approach to assessment.** *European Urban and Regional Studies*, 09697764211016037.
- PFEFFER, J. (1981). **Understanding the role of power in decision making.** *Classics of organization theory*, 3, 404-423.
- PIQUE, J. M., MIRALLES, F., & BERBEGAL-MIRABENT, J. (2019). **Areas of innovation in cities: the evolution of 22@ Barcelona.** *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(1), 3-25.
- REINERT, M. (1990). **Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia De Gerard De Nerval.** *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de méthodologie sociologique*, 26(1), 24-54.
- REINERT, P. M. (1987). **Classification descendante hierarchique et analyse lexicale par contexte-application au corpus des poesies D'A. Rihbaud.** *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 13(1), 53-90.
- RENNER, M. (2013). **CITE quer agitar Porto Alegre.** Porto Alegre. 13 mai 1995. Disponível em <https://www.baguete.com.br/noticias/13/05/2013/cite-quer-agitar-porto-alegre>, Acesso em 20 jul 2021.
- RITCHEY, T. (2013). **Wicked problems.** *Acta morphologica generalis*, 2(1).
- ROSSONI, L. (2016). **O que é legitimidade organizacional?** *Organizações & Sociedade*, 23, 110-129.
- RUEF, M., & SCOTT, W. R. (1998). **A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments.** *Administrative science quarterly*, 877-904.
- SALDAÑA, J. (2009). **The coding manual for qualitative researchers.** Lontoo: SAGE Publications Ltd, 3.

- SCARINGELLA, L., & RADZIOW, A. (2018). **Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?**. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59-87.
- SPILLMAN, L. (2018). **Meta-organization matters**. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 16-20.
- SUCHMAN, M. C. (1995). **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches**. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- SUDDABY, R., & GREENWOOD, R. (2005). **Rhetorical strategies of legitimacy**. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67.
- SUDDABY, R., BITEKTINE, A., & HAACK, P. (2017). **Legitimacy**. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- TERSTRIEP, J., REHFELD, D., & KLEVERBECK, M. (2020). **Favourable social innovation ecosystem (s)?—An explorative approach**. *European planning studies*, 28(5), 881-905.
- THOMAS, L. D., & RITALA, P. (2021). **Ecosystem legitimacy emergence: A collective action view**. *Journal of Management*, 0149206320986617.
- TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G. (1994). **Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized**.
- TONELLI, D. F. (2016). **Origens e afiliações epistemológicas da Teoria Ator-Rede: implicações para a análise organizacional**. *Cadernos EBAPE. BR*, 14, 377-390.
- VENTURINI, T. (2010). **Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory**. *Public understanding of science*, 19(3), 258-273.
- ZUCKER, L. G. (1987). **Institutional theories of organization**. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.

APÊNDICE A – DADOS PRIMÁRIOS

A.1 Projeto de Pesquisa

Para a elaboração do projeto de pesquisa foram entrevistados 6 participantes das hélices academia, governo e empresa. Através de questões com foco aberto, incluindo, mas não limitadas à legitimidade, foram mapeados os possíveis caminhos de análise do Pacto Alegre. Esta coleta embasou o projeto de pesquisa, determinando o foco específico do estudo para as questões da legitimidade sobre o fenômeno das meta organizações.

As entrevistas foram conduzidas de forma livre explorando questões básicas como o contexto individual, agenda de trabalho, projetos, tomada de decisão e governança, objetivos de curto e longo prazo, obtenção de recursos e estratégia com uma duração média de 45 minutos, variando desde 35 até 80 minutos, sendo realizadas em sessão única num total de 4 horas de conversação, gravadas com a concordância de todos os entrevistados, e posteriormente analisadas em tópicos. Outros 3 convidados declinaram ou não responderam.

	Envolvimento	Hélices
#1	Participou da concepção do Pacto Alegre.	Academia
#2	Participou de projetos e da coordenação junto ao Pacto Alegre pela prefeitura.	Governo
#3	Participou da concepção do Pacto Alegre	Academia
#4	Participou como especialista em metodologia	Academia
#5	Participou como convidado para as etapas de ideação	Empresa
#6	Participou da concepção do Pacto Alegre	Academia

A.2 Dissertação

Os dados primários foram obtidos entre fevereiro e junho de 2021 a partir de entrevistas com participantes do Pacto Alegre, representativos das 4 hélices participantes: academia, governo, empresas e sociedade. As questões buscaram, do ponto de vista destes participantes, compreender a concepção do Pacto Alegre como uma meta organização e a evolução dos aspectos institucionais relacionados à sua legitimidade ao longo de 3 anos, desde abril de 2018 a partir do lançamento da Aliança para Inovação até junho de 2021, seguindo o modelo teórico da pesquisa.

Uma entrevista piloto (#0) foi realizada com o objetivo de validar previamente o roteiro e a aplicabilidade das questões com um par acadêmico também envolvido com o Pacto Alegre. Esta entrevista foi desconsiderada na etapa de análise de dados.

	Envolvimento	Hélices
#0	Participou na concepção do Pacto Alegre, e acompanha pelo governo.	Academia Governo

Participaram das entrevistas 3 integrantes de cada hélice, totalizando 12 pessoas representativas do Pacto Alegre, descartando ainda outras 7 pessoas que declinaram ou não responderam ao convite, e 1 pessoa que mesmo entrevistada não demonstrou conhecimento nem vínculo significativo com o Pacto Alegre.

	Envolvimento	Hélices
#1	Participou da concepção do Pacto Alegre.	A1 Academia
#2	Participa do Pacto, Alegre como empresa de tecnologia e inovação.	E1 Empresas
#3	Contribuiu com o Pacto Alegre pelo governo, com a troca de gestão vinculou-se à iniciativa privada.	E2 Empresas Governo
#4	Participou da concepção do Pacto, diagnóstico e lançamento.	A2 Academia
#5	Participou da concepção do Pacto, integra academia e governo.	G1 Governo Academia
#6	Representa a iniciativa privada no Pacto Alegre.	E3 Empresas
#7	Empreendedor social.	S1 Sociedade Empresas Academia
#8	Atua na área de inovação e tecnologia junto ao governo.	G2 Governo
#9	Participou de projetos sociais do Pacto Alegre, acompanha outros movimentos conectados com o tema da cidadania.	S2 Sociedade Academia
#10	Participou do Festival POA2020, e conduz projetos de inovação social na periferia.	S3 Sociedade
#11	Atua na mesa do Pacto Alegre.	A3 Academia
#12	Realiza a interlocução do governos com as demais hélices.	G3 Governo

Algumas pessoas identificam-se com mais de uma hélice, ficando indicado como vínculo principal aquele associado com a posição ocupada no momento da entrevista, totalizando 3 pessoas entrevistadas por hélice, identificadas no texto principal por A1, A2, A3, G1, G2, G3, E1, E2, E3, S1, S2 e S3.

As 12 entrevistas seguiram o modelo teórico em uma abordagem qualitativa, através de um roteiro semi-estruturado, buscando cobrir vários aspectos associados à legitimidade com uma duração média de 78 minutos, variando desde 48 até 122 minutos, sendo 10 entrevistas realizadas em sessão única e 2 realizadas em sessão dupla, num total de 15 horas de conversação, gravadas com a concordância de todos os entrevistados, e posteriormente transcritas para a análise de dados.

Questão	Aspecto Principal	Perguntas
Q1 – CONTEXTO	Contexto pessoal e forma de ingresso	Como foi seu ingresso no Pacto? Em que momento? Como tem apoiado? Qual hélice melhor representa sua participação? Qual o vínculo atual?
Q2 – VALOR	Ter valor, merecer credibilidade	Qual é a proposta de valor do Pacto Alegre? De que forma o Pacto executa sua proposta de valor? Em que direção ele aponta?
Q3 – SENTIDO	Fazer sentido, obter apoio e recursos	Como o Pacto faz sentido? De que forma ele busca ou promove o engajamento dos participantes?
Q4 – INDIVIDUAL	Benefícios que suportam a legitimidade pragmática	Quais benefícios você ou sua organização obtém ao participar do Pacto? Que resultados individuais consegue perceber?
Q5 – COLETIVO	Realizações que suportam a legitimidade moral	Quais benefícios a cidade ou a sociedade obtém através do Pacto? Algum projeto mais geral se destaca?
Q6 – COMPREENSÃO	Entendimentos que suportam a legitimidade cognitiva	As pessoas compreendem o Pacto? Há diferença para quem está dentro ou para quem está fora?
Q7 – CONCEITO	Conceito espontâneo de legitimidade	Qual é o seu conceito para legitimidade? Como você define legitimidade? O que ela representa?
Q8 – DINÂMICA	Legitimidade como: 1-Propriedade, 2-Processo, 3-Percepção	Considerando várias perspectivas da legitimidade (propriedade-processo-percepção) como esta dinâmica ocorre no Pacto?
Q9 – FLUXO	Direcionamento top-down e bottom-up	A legitimidade se origina ou flui em alguma direção? Do topo para a base? Da base para o topo? Ela está mais nas pessoas ou nas organizações?
Q10 – RELEVÂNCIA	Legitimidade como pauta explícita	Legitimidade em algum momento foi algo discutido explicitamente? Assim como se pensa em estratégia, gestão, governança, metodologias, comunicação?
Q11 – PERDA	Consequência de perder legitimidade	Numa hipótese do Pacto perder legitimidade, o que poderia acontecer? Qual a consequências? Que impactos haveria?
Q12 – DUPLA	Relação entre as legitimidades das partes envolvidas	Ao considerar as duas legitimidades, das organizações participantes e a do Pacto, estas duas relações se alinham,

		se somam, conflitam? O que é esperado?
Q13 – ESPAÇO	Comparação ou relação com outras organizações similares	Existe alguma outra organização que se assemelha ao Pacto? Ou que ocupe um espaço similar, eventualmente alguma sobreposição?
Q14 – RETÓRICA	Visão de retórica, narrativa ou storytelling	De que forma o Pacto conta sua história, se comunica, alimenta o engajamento? Existe alguma retórica predominante? É utilizado algum indicador, métrica, para medir avanços?
Q15 – PORTA-VOZ	Porta-vozes representativos da hélice e Pacto	Consegue identificar algum porta-voz para a hélice em que você participa? E para o Pacto Alegre como um todo?
Q16 – ATRAÇÃO	Fatores que afetam a participação	Algum elemento presente no Pacto pode ajudar a aumentar a legitimidade dele? O que poderia aproximar ou afastar a sua organização?
Q17 – CONTROVÉRSIA	Presença de controvérsias	Você identifica alguma controvérsia presente no Pacto? Alguma questão mal resolvida que precisa de uma atenção especial ou representa um risco?
Q18 – LIVRE	Comentário livre opcional	Gostaria de comentar algo mais?

APÊNDICE B – DADOS SECUNDÁRIOS

Os dados secundários foram obtidos de várias fontes, sendo a principal delas o site oficial do Pacto Alegre (<http://www.pactoalegre.poa.br>), complementada pela mídia jornalística local e redes sociais. O período de coleta compreendeu os 3 primeiros anos a partir da divulgação inicial dos trabalhos da Aliança para Inovação, lançamento do Pacto Alegre e consolidação dos primeiros projetos, desde abril de 2018 até maio de 2021.

O inventário destas informações (790) está apresentado a seguir:

TEXTUAL (262 itens)			
#1	128	Divulgação Oficial Conjunto das notas e divulgações feitas no site oficial a respeito de ações, eventos, projetos e notícias.	Site Oficial
#2	79	Artigos Jornalísticos Conjunto das reportagens e artigos de colonistas com citação ao Pacto Alegre.	Zero Hora
#3	37	Artigos de Opinião Textos autorais com citação ao Pacto Alegre, representando um ponto de vista particular.	Site Oficial Zero Hora
#4	10	Editoriais Conjunto dos editoriais com citação ao Pacto Alegre, refletindo a opinião institucional do jornal..	Zero Hora
#5	8	Documentos Informações ou documentos públicos disponibilizados para download no site do Pacto Alegre.	Site Oficial
AUDIOVISUAL (355 itens)			
#6	208	Fotografias Conjunto das fotografias divulgadas em notícias.	Zero Hora e Site Oficial
#7	108	Imagens Conjunto de materiais de arte e ilustrações para divulgação de eventos, projetos ou iniciativas do Pacto Alegre.	Zero Hora e Site Oficial
#8	35	Vídeos Conjunto de vídeos disponibilizados no site oficial do Pacto Alegre no YouTube e Grupo Amanhã.	YouTube
#9	4	Áudios Conjunto de entrevistas concedidas em rádio com menção ao Pacto Alegre cobrindo seu lançamento, campanha eleitoral de 2019 e melhorias para a cidade.	Rádio Gaúcha
SOCIAL (173 itens)			
#10	58	Comentários	Zero Hora

		Conjunto de comentários a partir do Facebook realizados na versão digital do jornal para artigos que citam o Pacto Alegre	
#11	115	Postagens #PactoAlegre Conjunto das manifestações em rede social a partir da utilização da hashtag #pactoalegre e/ou #pactoalegreoficial	Instagram

Também foram avaliadas as redes sociais *Twitter*, *Facebook* e *LinkedIn*, no entanto, pela baixa representatividade das informações disponíveis, estes dados não foram considerados na coleta de dados.

Como apoio à análise dos dados coletados, foram utilizados os aplicativos Iramuteq (<http://iramuteq.org/>) e Mentionlytics (<https://www.mentionlytics.com/>).

A escolha do pesquisador por um conjunto abrangente de dados é baseado na importância que a comunicação tem para a legitimidade, onde tudo que se fala ou faz afeta o construto. A partir da filtragem metodológica feita com a Análise Temática, os itens menos relevantes foram descartados.

APÊNDICE C – INTERESSES E CONTROVÉRSIAS

Para suportar as discussões dos capítulos 5 e 6 sobre as controvérsias ou questões relevantes a ela associadas, abaixo estão apontados relatos adicionais aos citados no texto principal, identificados por hélice e entrevistado.

Controvérsia #1 - Propósito

Inovar melhora a cidade.	Melhorar a cidade atrai a inovação
<p>“Então, essa ambiência aí, deveria ser o interesse de todos, ter um ambiente propício para empreender e inovar, e que traga empresas prá cá. Israel fez isso, Israel abriu para os Estados Unidos e prá China e em determinado momento tem mais de 20 centros de inovação lá, empresas inovadoras, todo mundo está lá, porque não se pode fazer, na devida proporção, obviamente, aqui em Porto Alegre.” (Fonte: E2).</p> <p>“(…) eu entendo que aqui há uma soma de esforços justamente pelo seguinte, a gente está buscando é quase que a legitimidade da cidade de Porto Alegre como um ambiente favorável para a inovação e para a nova economia, o empreendedorismo, e assim por diante.” (Fonte: E3).</p> <p>“Alguns, por exemplo, o projeto número 1 do Pacto que foi com os empresários que é o Caldeira, está pronto, em 2 anos está pronto. É o maior empreendimento privado de inovação que já tivemos no estado do RS.” (Fonte: A1).</p>	<p>“(…) mas a minha percepção é que o Pacto nasce com uma visão um tanto quanto asséptica e muito pautada por inovação de base tecnológica, porque nasce na academia, a academia a partir de uma visão mais técnica dos parques tecnológicos e acho que essa é uma construção e uma crítica que ela precisa ser feita. Porque essa construção para ela realmente ser transformadora, ela precisa ampliar essas dimensões do que é a inovação.” (Fonte: S1).</p> <p>“O Pacto Alegre, em tese, pelo menos em tentativa, ele quer se confundir com a própria cidade, é um pacto da cidade, o Pacto tem que ser composto pela cidade, ele precisa. Eu acho que especificamente, o Pacto Alegre, pelo valor dele, pela missão que ele se propõe, o único jeito dele ser legítimo é ele honrar a missão que ele quer cumprir, que é aproximar a sociedade civil o poder público e as universidades.” (Fonte: S2).</p> <p>“Tem que chegar nas pessoas, tem que chegar no transporte, tem que chegar na educação, tem que chegar na saúde, tem que chegar nos negócios, tem que chegar no ambiente de negócios da cidade, tem que impactar a sociedade de forma ampla, para entender o valor do Pacto, sair apenas, não é sair, não pode ficar apenas vinculado à economia criativa, economia de base tecnológica, economia do setor financeiro, principalmente que dependem de tecnologia, tem que chegar na sociedade, tem que chegar nas regiões mais pobres.” (Fonte: G1).</p>

Controvérsia #2 – Identidade

A funcionalidade das entregas define o valor.	A simbologia da orquestração define o valor.
<p>“O primeiro ano do Pacto ia ser um mega evento no, que aí não pôde ser por causa da pandemia, mas ia ser uma mega festa no Iberê Camargo, então, assim, essa coisa de mostrar os resultados, e aí de novo, vem uma coisa que o Piquê sempre falava muito para a gente, de ter alguns projetos mais curtos, simples, rápidos e que a gente conseguisse mostrar os resultados logo para a sociedade. Não adianta vocês terem só projetos estruturantes que vão mudar a cara, não! Tem que ter aquela ideia de portfólio, o quick win é bem essa ideia de construir um portfólio de projetos e de resultados, então eu acho que isso</p>	<p>“Ou seja, o Pacto, ele tinha que alterar uma mentalidade, a gente sempre disse isso lá no início. Os projetos eram importantes, mas não eram tão importantes quando a mudança de mentalidade, a gente conseguir construir uma nova forma de relacionamento das forças da cidade, e acho que nesse sentido a gente conseguiu.” (Fonte: A3).</p> <p>“Eu acho que esse distanciamento nos prejudicou na execução de projetos sim, eu diria que sim. E nos apresentou desafios a serem vencidos e a gente não tem como avaliar se todos foram bem,</p>

<p>é uma outra coisa bem importante nesse processo de construção de legitimidade.” (Fonte: A2).</p> <p>“Eu sou uma pessoa de execução, sou uma pessoa que não consigo ficar muito tempo na teoria, em projetos que eu não vejo, não tenho tanta paciência, então, prá mim, ver um projeto que se arrasta eu perco o interesse e me foco em outra coisa. Tem pessoas que são mais persistentes, isto não é uma qualidade minha, é quase um imediatismo, mas eu acho que faltam projetos mais curtos, escolher projetos curtos, baby steps. Ao invés de querer transformar, por exemplo, a cidade num mega projeto, do tipo Estônia, ou Israel, que é muito falado, que são incríveis. Vamos pensar mais próximo assim, vamos resolver essa situação, vamos colocar mais robótica nas escolas, por exemplo, vamos ensinar inovação e tecnologia para as crianças da esfera municipal, vamos escolher 2 escolas, não precisam ser todas as 96, vamos escolher 1 escola e implementar um projeto de valor. Acho que é mais... Tu viu aquela frase né – ‘Um bom exemplo arrasta, né’ – então, é no sentido de tornar mais próximo, com passos menores mas mais efetivos.” (Fonte: G2).</p> <p>“E eu acho que o desafio do Pacto passa a ser, que eu entendo que é o ponto significativo dele, é de conseguir cada vez mais ser pragmático nas suas entregas, ser focado, conseguir elege prioridades de uma forma clara e conseguir fazer entregas tangíveis e significativas para a comunidade para que isso venha a retroalimentar esse processo fazendo com que ele seja um agente articulador mais potente e um agente evangelizador mais potente. (...) Quando as pessoas começarem mais a tangibilizar em Porto Alegre as entregas do Pacto, aí eu entendo que as pessoas vão compreender para fora o que é o Pacto.” (Fonte: E1).</p> <p>“Eu acho que o Pacto pretende realizar, mas na minha leitura está fazendo muito devagar, até porque ele tem 2 dos 3 atores que fazem o Pacto rodar, um é a prefeitura e o outro é a academia, são dois bichos que para mexer 1 centímetro precisa de uma usina hidrelétrica. E a sociedade civil está ali, participando, mas também, vê que a coisa não está andando e vai cuidar da vida dela.” (Fonte: S2).</p>	<p>ainda, vencidos, projetos que influenciam na educação, sendo que educação é sobre pessoas, tudo isso é, não é trivial tu executar nesse ambiente virtual, não é assim que funciona não. Não dá prá dizer que tudo teve sucesso, a pandemia nos trouxe prejuízos. Por outro lado, o Pacto ajudou na pandemia também, é importante colocar.” (Fonte: G1).</p> <p>“Eu acho que o Pacto, ele tangibiliza, em termos de construção dessas simbologias, um movimento que passa para a sociedade que, eu como indivíduo, assisto uma organização sem fins lucrativos, como movimento que engaja diferentes atores da sociedade num prisma de: “que legal, tem coisas acontecendo legais aqui no estado”; e isso motiva diferentes elos, diferentes atores em diferentes gerações a acreditar num estado mais pujante e competitivo.” (Fonte: E3).</p> <p>“Quer dizer, eu estou te falando de coisas, mas esse exemplo da Aliança, construção, a institucionalização do Pacto no seu primeiro ano, as suas dinâmicas até o final do último governo que vai ter que pensar o início desse governo que eu acho que têm muitas dúvidas. Mas eu acho que têm muitas conexões, têm muitas construções, que foram feitas a partir do Pacto, algumas mais tangíveis outras menos tangíveis que eu acho que também precisam ser consideradas, precisam ser ditas.” (Fonte: S1).</p> <p>“Tu tem sub-redes do Pacto que nem se conhecem, mas que estão movidas por essa espécie deste valor simbólico que o Pacto representa. É incrível o número de pessoas que queriam colocar o Pacto como apoiador de projetos, ele passou a ter um valor para as pessoas, que às vezes nem tinha razões muito lógicas ou óbvias para isso. (...) O Pacto abria portas, as pessoas começaram a chegar mais perto de outras pessoas mais rapidamente, a gente conseguiu desobstruir alguns canais de comunicação pelo fato de que a gente estava falando em nome do Pacto, dessa coisa que une todos.” (Fonte: A3).</p> <p>“Por exemplo, o pessoal nos chamou agora para resolver [um legado], é uma coisa que não tem nada a ver teoricamente com os projetos do Pacto, mas na hora de procurar uma entidade que seja capaz de estabelecer um diálogo, de unir forças, etc. O Pacto acaba entrando dentro da percepção das pessoas como um canal possível para poder fazer essa resposta complexa. Mas olha a responsabilidade, tem uma expectativa em cada um destes processos, a gente se vê envolvidos em negociações às vezes (complexas). (...), mas às vezes a gente quase enlouquece com processo que nem são os processos principais que a gente se comprometeu.” (Fonte: A3).</p>
<p>Sobre o espaço ocupado pelo Pacto Alegre.</p> <p>“Talvez o contraponto mais interessante seja o POA Inquieta, um movimento ao contrário do Pacto, menos institucional e mais pessoas, que também tem uma certa capilaridade. Que tem assento</p>	

inclusive no Pacto, que a gente considera importante, mas ele tem uma dinâmica um pouco diferente, que ele tenta fazer uma coisa um pouco mais na cultura, baseado aí sim, certamente mais em pessoas.” (Fonte: A3).

“Eu acho que o Pacto está num espaço exclusivo, não tem ninguém, eles vieram na verdade acho que ocupar um espaço que, na verdade eles criaram esse espaço, eles não ocuparam de ninguém, eles criaram esse espaço que não existia antes.” (Fonte: G2).

“Eu não vejo um movimento equivalente, uma legitimidade equivalente, mas eu acho que o posicionamento do Pacto, o papel do Pacto tem que necessariamente ficar mais evidente para a sociedade, mais bem compreendido, para que de fato ele consiga ocupar esse espaço como um ator efetivo dentro daquilo que ele se propõe.” (Fonte: E1).

“Neste ambiente da inovação eu identifico algumas iniciativas que são muito mais restritas, na iniciativa privada, também nas universidades, mas como a proposta do Pacto não, não identifico. O Pacto tem um espaço bem específico.” (Fonte: S1).

Sobre o equilíbrio entre entregar e articular.

“A gente não bate tanto nas entregas como sendo do Pacto, porque isso seria começar a botar uma identidade muito acima das outras e isso esvazia pela lógica gaúcha que a gente tem, então às vezes a gente escolhe até, não falar muito quando as coisas estão dando certo, mas precisa às vezes mostrar porque também tu tem que manter tração. Essa soft diplomacy, esse equilíbrio de tu mostrar poder de articulação, mas não querer oprimir, digamos assim, as entidades das partes de cada uma delas, eu acho que é uma coisa muito delicada.” (Fonte: A3).

Sobre indicadores.

“Eu tinha um problema muito sério no início, a gente tinha dentro do grupo, que é um grupo técnico-operacional, alguns gestores de projeto, e eles queriam fazer gestão de projeto, então eles queriam botar metas, quem são as equipes, etc. E era muito difícil enquadrar isso dentro das energias do Pacto, porque o que acontecia, na hora que eu reduzia isso a um projeto, que seria necessário sob o ponto de vista de gestão, eu acabava excluindo tanta gente que eu acabava perdendo a potência do Pacto (...) às vezes a gente tinha que abrir mão de controle para poder ter inclusão, mas isso gera uma coisa meio caótica.” (Fonte: A3).

“Os projetos têm, seguem metodologias de verificação, de etapas, etc, tem gestão de projetos, sim, tem coordenação do Pacto, tem análise de resultados, de envolvimento, de pessoas que se engajam, isso tem, sim, isso é seguido pela coordenação do Pacto, assim por diante.” (Fonte: G1).

“Então a gente nunca conseguiu fazer esta gestão, e não fazendo esta gestão, a gente não tinha indicadores de fato. Ah, quantas pessoas foram impactadas com este projeto, quantas, ah, a gente conseguia dizer que a gente levou 2 mil crianças no cinema para assistir filmes de empreendedorismo, mas não são indicadores de transformação, de impacto. (...) Não tinha, às vezes acontecia, vinha o ranking das cidades empreendedoras da Endeavor, e a gente estava ali, em nono, em sétimo, em quarto como a gente chegou a estar, ah subiu um pouquinho, tem a ver com o Pacto. Ou vinha o ranking de cidades inteligentes, olha aqui, Porto Alegre está bem, mas assim, a gente nunca conseguiu.” (Fonte: E2).

“Eu acho que esses rankings que identificam os ecossistemas de inovação é um bom indicador, é um indicador interessante. O ecossistema de inovação da cidade ele existe, e ele é pouco articulado, as coisas não se conectam (...) Mas estas coisas, elas precisam ser articuladas, então a quádrupla hélice se justifica, tu reconhece e faz as conexões. Então, estes indicadores dos ecossistemas de inovação que começam a ser mais verdadeiros, claros, e tal, eu acho que ele é um bom indicador para o Pacto.” (Fonte: S1).

Controvérsia #3 – Afiliação

A visão das pessoas cria o presente.	A visão das instituições encaminha o futuro.
“A gente tem campeões dentro das organizações, a gente tem lá aqueles caras, aquelas pessoas dentro das organizações que são comprometidas com a lógica do Pacto. As instituições são muito engraçadas, tu tem que achar as pessoas que são capazes de mobilizar aquela instituição, então, tem lá [na organização], 2 ou 3 pessoas	“Eu diria que o Pacto está construindo legitimidade, na medida que ele traz, que ele constrói legitimidade pelas entregas, e ele traz esse reconhecimento das instituições que validam os projetos e participam dos projetos, de forma bem simplificada é isso.” (Fonte: G1, duas hélices).

<p>que puxam [a organização, na outra], 1 ou 2 pessoas que puxam [a organização] para isso. A lógica dos campeões, a gente tem quase que um conjunto de campeões, ou diplomatas, embaixadores do Pacto dentro das instituições, mas é um movimento ainda que se baseia nas pessoas, é incrível isso. (Fonte: A3, uma hélice).</p> <p>“Então, eu acho que as pessoas vão pelos nomes dos componentes, instituições, e aí quando chegam lá, enxergam que quem está lá tem bala na agulha. O segundo momento de legitimação, que é – “Valeu prá mim estar aqui, valeu ter vindo”. É uma confirmação da expectativa. Acho que as instituições geram uma expectativa que as pessoas que representam as instituições dão check ou uncheck.” (Fonte: G3, uma hélice).</p> <p>“Porque eu acho que a legitimidade está vinculada, muito próxima, a ideia de autoridade, são pessoas que têm autoridade nesse processo. Eu acho que a legitimidade está vinculada justamente, além das instituições envolvidas, às pessoas que representam essas instituições.” (Fonte: E3, uma hélice).</p> <p>“Ter autoridade sobre determinado assunto é tu ter experimentado, às vezes tu tem o discurso e não a validação de que passou por aquilo. A gente precisa também ter esse olhar se passou e teve resultado, porque a vida no final é tudo resultado. Ter autoridade, ter experiência, ter pessoas que fizeram aquilo, que participaram do processo, o processo te dá experiência e aquilo no final vai dar um resultado X, tu participar realmente, vivenciar aquilo e ter pessoas que vivenciaram aquilo.” (Fonte: S3, uma hélice).</p>	<p>“Vamos pegar o meu caso, o meu caso, assim, falar sempre de si é um pouco complicado, mas o que as pessoas me dizem é que eu sou um cara super conectado no ecossistema, me dou bem com todo mundo, sempre ajudei todo mundo, quando preciso as pessoas estão dispostas também a me ajudar, ajudei várias startups, tu está me entrevistando aqui, sou uma referência, mas quando eu saio da [organização] eu perco, eu perco essa, não faço mais parte nem da governança estratégica do Pacto. Então, no final é a instituição, na minha opinião.” (Fonte: E2, duas hélices).</p> <p>“Do ponto de vista prático o Pacto Alegre ele se constrói realmente como uma forma diferente de organizar a sociedade e acho que se inspira muito em modelos globais, essa ideia de quádrupla hélice, e objetivamente, eu entendo que qualquer transformação que a gente queira influenciar individualmente ou coletivamente ela precisa de escala, e essa escala tu precisa institucionalizar essas ações coletivas.” (Fonte: S0, três hélices)</p>
---	---

Sobre a relação das pessoas com as instituições.

“Prá sociedade como um todo e para a construção do movimento está muito mais nas organizações, agora na operacionalização, no dia-a-dia são as pessoas. Ah, o Fulano está tocando, bah, legal, aquela pessoa super desenrola é muito boa, então. [Fulana] está envolvida, estava envolvida, no caso, porque ela saiu. Eu já conhecia a [pessoa] de outros carnavais, sabia que ela tocava as coisas muito bem. Então, assim, a legitimidade das pessoas ela é muito importante no dia-a-dia da organização, dessa meta organização, agora na concepção e na visão mais externa, é a legitimidade, a reputação da organização que ela representa. (Fonte: A2, uma hélice).

Sobre a Mesa.

“Tem uma regra na mesa que as reuniões não podem ter substituto, o presidente da [organização, o Fulano], tem que estar na reunião, se ele não vai, ele não pode mandar um vice, ou alguém prá representar. O prefeito tem que estar na reunião, se ele não vai, não pode mandar o vice-prefeito para representar. O reitor (...) tem que estar lá. Isso faz parte da metodologia, a participação na mesa que é onde se decide as coisas não pode ser exercida por um representante, mesmo que seja o vice, ou seja lá o que for. Ou é o titular, ou a cadeira fica vazia como a gente diz.” (Fonte: A1).

Sobre ação voluntária.

“Essa temática de legitimidade tem tudo a ver com esse negócio de voluntariado, é uma coisa realmente evidente, eu por exemplo, não tem ideia de quantas coisas eu já respondi de pesquisas da Pucrs, Ufrgs, Unisinos, de mestrado e doutorado, mas é a primeira que eu vejo sobre esta temática. É bem legal, eu por exemplo nunca tinha parado prá pensar sobre isso. E ela tem este viés, ela tem tudo ver com esta questão do voluntariado, porque realmente é o nosso caso, nosso caso é voluntariado total, todos os envolvidos, estudantes, profissionais, gestores, empresários, é tudo voluntário, sempre foi, desde o início.” (Fonte: A1).

“Eu acho que a questão da gestão mais profissional também é necessária. É necessário tu ter gestores, eu diria que é necessário sim gestão full-time profissional. A gente dependeu muito de voluntariado, de pessoas dividirem seu tempo entre a universidade e o Pacto, entre empresas e o Pacto, entre organizações e o Pacto, isso sim. Gestão é importante.” (Fonte: G1).

“A legitimidade do Pacto eu enxergo que ela depende muito disso, de se tornar, enquanto ela for voluntária, ela vai ser “meta”, ela vai navegar ali, pá, é legal, tem o site, têm projetos, a gente conecta as pessoas, algumas se mobilizam por um determinado tempo e executam determinadas ações, mas que não trazem resultados impactantes.” (Fonte: E2).

“Não se trabalhou, e não era nossa função correr atrás da verba, mas não se trabalhou para garantir verba para projetos como esse, que era super legal, já estávamos todos lá trabalhando de forma voluntária, nos reunindo, estudando, discutindo, mas para executar precisava de verba, e essa verba nos disseram que não sairia de lugar nenhum. Então, isso frustra, foi mais um projeto que foi engavetado, dos muitos que pelo que eu pude escutar foram engavetados. E tinha potencial.” (Fonte: S2).

Sobre a relação com o governo.

“Isso é uma preocupação, a gente teve duas sucessões críticas, a sucessão do reitor da UFRGS e a sucessão do prefeito da cidade, eram 2 posições extremamente importantes para a gente, e nos gerou um monte de ansiedade e teve algum ruído logo depois que a gente teve essas transições.” (Fonte: A3).

“Por exemplo, o Inova RS tem a região metropolitana, o Pacto tem uma participação nas definições também junto com projetos da região metropolitana de Porto Alegre, e a gente tem outros projetos (...).” (Fonte: G1).

Sobre o Web Summit.

“E eu acho que isso é muito forte o fato do Pacto ter nascido através da Aliança pela Inovação, de ter essa institucionalidade por trás e ter por trás instituições que têm algo grau de respeitabilidade, e usar essa respeitabilidade para ser o alavancador do processo (...) mas ele vai ter que entregar, fazer entregas reais, e quem sabe ele consegue trazer um Web Summit, e obviamente, em breve nós vamos ter ali o Caldeira estabelecido e posicionado, uma movimentação da prefeitura quem sabe, fortalecendo o quarto distrito, então tu começa a ter entregáveis que começam a ser mais visíveis e as pessoas possam talvez ver essa movimentação, essa transformação acontecer. Eu acho que numa linha geral eu traduziria, ou tentaria trazer neste ponto.” (Fonte: E1).

Legitimidade Organizacional

Sobre Legitimidade.

“Boa pergunta, nunca me aprofundei nisso. (...) É como o ar, a gente não fica falando que ele é bom, a gente tá respirando, tu só sente que ele é importante quando não tem”. (Fonte: A1).

“Não tem como isso [o Pacto Alegre] acontecer sem legitimidade.” (Fonte: A2).

“Não sei, eu acho que legitimidade a gente nem define, a gente percebe ela ou não. A resposta que a gente tem em algumas das provocações que a gente faz é que nos mostra se a gente é legítimo ou não”. (Fonte: A3).

“Aquilo que não tem legitimidade como projeto social, não vai prosperar”. (Fonte: G1).

“Legitimidade é mais por vivência do que por conhecimento formal”. (Fonte: G2).

“Teria tanto a dizer (...)”. (Fonte: G3).

“As pessoas têm que trabalhar um pouco mais com a fé, com a fé na liderança”. (Fonte: E1).

“Perder a legitimidade é atrasar todo um processo em andamento (...)”. Fonte: E2).

“Se dissipar [a legitimidade], será um golpe duro na auto-estima da sociedade.” (Fonte: E3).

“Essa é uma boa pergunta, pegar essas 100 entidades da mesa e perguntar.” (Fonte: S1).

“Não dá pra perder uma coisa que não se tem”. (Fonte: S2).

“Se tu incluir na tua legitimidade coisas que tu não tem experiência e autoridade tu está mentindo.”
(Fonte: S3).

Sobre Comunicação.

“Acho que comunicação sempre foi o nosso ponto mais deficiente, em parte porque é difícil comunicar uma iniciativa tão complexa, em parte porque a gente sempre se centrou um pouco mais no fazer do que no comunicar, o importante eram os resultados e não o branding do movimento em si”. (Fonte: A3).

“É a sintonia entre essas 4 hélices, só tem que estabelecer critérios de efetividade mais claros e mais rápidos. Projetos longos num modelo inovador como esse, eu acho que não vai funcionar”. (Fonte: G2).

“Então, eu enxergo hoje o Pacto com essa missão e vejo ele nessa fase aqui, eu diria, indo no caminho de fechar o primeiro ciclo, e aí depois ele se retroalimentando com articulação, evangelização e entrega e se tornando com isso mais potente”. (Fonte: E1).

“Como a sociedade vai enxergar o Pacto Alegre, primeiro eu acho que a sociedade sabe muito pouco do Pacto Alegre, justamente porque o Pacto Alegre peca na sua execução, o Pacto Alegre não se capilarizou, ele ficou restrito aos stakeholders, decicion makers, e não chegou na sociedade civil, onde mais tinha que chegar”. (Fonte: S2).

Sobre reuniões da Mesa.

“Institucionalmente, o Pacto fez todo mundo tirar seu chapéu, sabe, num determinado momento, eu não sei como é que está hoje isso. Eu não sei quando vai ser a próxima reunião da mesa, porque quando o Pacto nasce, ele nasce com uma força tão grande, e uma entrega das entidades, e empresas, e movimentos, e prefeitura, tão grande que a percepção que nós tínhamos é que todo mundo tinha tirado seu chapéu. Agora eu não sei como é que está isso hoje, porque, até porque eu não me envolvo mais, mas chegando no final do exercício do ano passado, a impressão que eu tenho é que todo mundo estava debriando, porque de certa forma, a gente não estava entregando. Nós não estávamos entregando resultado, assim, esperado de cada projeto, então, aí eu acho que isso faz aquela coisa, vou debriar, vou esperar um pouco o que vai acontecer, se o Pacto volta com a mesma formatação agora nesse novo governo para poder de novo me envolver, e isso gera desgate, dá uma esfriada”. (Fonte: E2).

“Eu acho que dá prá tangibilizar, e acho que dá prá exemplificar, porque, queres ver, a última reunião da mesa que nós fizemos, eu posso estar enganado, mas foi em agosto de 2020, eu não me lembro de a gente ter feito uma reunião da mesa no final do ano, tu me corrige se eu estiver errado. E desde então, não se fez mais, e nós já estamos entrando em maio, daqui a pouco são 10 meses sem reunião de mesa quando elas eram para ser semestrais. E a mesa, acho que ela tangibiliza a legitimidade provocada pelas instituições. Será que quando a gente fizer uma chamada da mesa, as 90 instituições vão estar lá, aí vai poder comparar”. (Fonte: E3).

“A falta das reuniões da mesa também foram muito ruins nesse sentido, porque a gente era para ter tido uma reunião da mesa com o Piquê no meio do ano passado e era prá ter feito uma agora no aniversário da cidade em março. Isso é uma das coisas que a gente está sentindo que a gente está perdendo um pouco de conexão pela falta das reuniões da mesa, que são momentos importantes que as instituições se enxergam e se reforçam ali”. (Fonte: A3).

ANEXO A – PACTO ALEGRE: COMPOSIÇÃO DA MESA

Integram a Mesa do Pacto Alegre os participantes elencados na tabela abaixo, conforme apresentado publicamente no site oficial do Pacto Alegre, em julho de 2021.

Alçadas	Participantes
Idealizadores	Prefeitura de Porto Alegre Aliança para a Inovação <ul style="list-style-type: none"> • UFRGS • PUCRS • UNISINOS
Consultor	Josep M. Piqué
Patrocinadores	Badesul, Sicredi, Agibank
Mídia	Grupo RBS
Conselho Consultivo	Aod Cunha, Nelson Sirotsky, William Ling, Mônica Timm, Walter Lídio
Apoiadores	Agenda 2020, Fábrica do Futuro, Fapergs, SERGS - Sociedade de Engenharia do Rio Grande do Sul
Design	Abedesign-RS, Morya, Dex01
Composição da Mesa (82 entidades)	
<ul style="list-style-type: none"> • 4 all • Abedesign • Abinee-RS (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica) • ACPA – Associação Comercial De Porto Alegre • ADVB – Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil • Agibank S.A. • AGS - Associação Gaúcha de Startups • AMCHAM - Câmara Americana de Comércio para o Brasil • ARI - Associação Riograndense de Imprensa • ARP - Associação Riograndense de Propaganda • Assespro-RS (Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação/Regional RS) • Associação Hospitalar Moinhos de Vento • BADESUL Desenvolvimento - Agência de Fomento/RS • Banrisul - Banco do Estado do Rio Grande do Sul • BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul • Câmara Municipal de Porto Alegre • Câmara Brasil-Alemanha • Câmara de Comércio Italiana • Casa Civil do Estado do Rio Grande do Sul 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraport • Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense • Grupo Hospitalar Conceição • Grupo RBS • Hospital de Clínicas de Porto Alegre • Hospital Mãe de Deus • Hospital São Lucas • Hyper Island • IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul • IMED • Instituto Ling • Junior Achievement • Liderança Bancada do Governo na Câmara Municipal • Liderança Bancada da Oposição na Câmara Municipal • Liderança Bancada do MDB - Movimento Democrático Brasileiro • Liderança Bancada do PP - Partido Progressista • Liderança Bancada do PTB - Partido Trabalhista Brasileiro • Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul • OAB - Ordem dos Advogados do Brasil • Ocergs-Sescoop/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul • Porto Alegre Inquieta
<ul style="list-style-type: none"> • Sicepot - Sindicato da Indústria da Construção Pesada do Rio Grande do Sul • SICREDI - Banco Cooperativo Sicredi S/A • SICT - Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia • Sindha - Sindicato de Hospedagem e Alimentação de POA • Sindihospa - Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre • Sindilojas – Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre • Sinduscon-RS (Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul) • SINEPE-RS (Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul) • SMDE - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico • SMED - Secretaria Municipal de Educação • SMPG - Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão • SMF - Secretaria Municipal da Fazenda • SMPE - Secretaria Municipal de Parcerias Estratégicas • SMS - Secretaria Municipal de Saúde • Sport Club Internacional 	

<ul style="list-style-type: none"> • CDL POA - Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre • Comcet - Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Porto Alegre • Endeavor • Farsul - Federação da Agricultura do estado do Rio Grande do Sul • Federação Israelita do Rio Grande do Sul • Federasul – Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul • Fiergs – Federação das Indústrias do Estado Rio Grande do Sul • Fórum das Entidades • Fórum das IES - Fórum das Instituições de Ensino Superior 	<ul style="list-style-type: none"> • PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul • Reginp - Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação • RGE - Rede Global de Empreendedorismo • Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre • Sebrae-RS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas • Senac-RS - Serviço Brasileiro de Aprendizagem Comercial • Senai-RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial • SEPRORGS - Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul 	<ul style="list-style-type: none"> • SUCESU-RS (Associação dos Usuários de Informática e Telecomunicações do Rio Grande do Sul) • Startse • TCE - Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul • TJ-RS - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul • UFCSPA - Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre • UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul • Unisinos - Universidade do Vale do Rio dos Sinos • uMov.me • Unimed Porto Alegre • Zenvia
---	---	---

ANEXO B – PACTO ALEGRE: DESAFIOS E PROJETOS

Estão definidos 6 macro-desafios e 33 projetos ativos apresentados nas tabelas abaixo, conforme apresentado publicamente no site oficial do Pacto Alegre, em julho de 2021.

	Macro-Desafios	Descrição
1	Talentos	Gerar, manter e atrair talentos.
2	Transformação Urbana	Desenvolver ambientes inteligentes e criativos para viver e trabalhar.
3	Ambiente de Negócios	Gerar um ecossistema inovador de classe mundial.
4	Imagem da Cidade	Promover a imagem de uma cidade inovadora.
5	Qualidade de Vida	Melhorar o bem-estar das pessoas em saúde, segurança, cultura e meio ambiente.
6	Modernização da Administração Pública	Qualificar e facilitar o acesso aos serviços para a população e para as empresas.

	Projetos	Descrição
1	Blitz da Inovação	Estímulo ao convívio entre a comunidade e os atores mais avançados do ecossistema de inovação de POA.
2	Capta Poa - Plataforma Articulada de Financiamento - 2º Ciclo de Projetos	Mapeamento e divulgação articulados das oportunidades de financiamento para empreendimentos inovadores no ecossistema de POA.
3	Cidadão Único	Geração de uma identidade digital única que integre os dados do cidadão de POA.
4	Cidade Transparente	Acesso dos dados da Prefeitura Municipal de Porto Alegre de forma aberta e clara.
5	Conecta POA – Trinova	Plataforma digital para incrementar a conexão e sinergia dos atores da cidade.
6	Crowdfunding POA	Ferramenta para promover o acesso ao financiamento de startups em fases iniciais.
7	Cultura Cidadã - I LOVE POA	Projeto para estimular e valorizar a cultura e postura cidadã em Porto Alegre.
8	Destino POA - Atração de talentos e investimento - 2º Ciclo de Projetos	Suporte à atração de empresas e talentos ao ecossistema de POA.
9	Diretrizes Urbanas Inovadoras - Interação com o Plano Diretor	Novas diretrizes para estimular o desenvolvimento de ambientes urbanos mais adequados para as dinâmicas sociais do século XXI.
10	Educação Transformadora	Conexão e parceria da educação com o ecossistema de inovação e conhecimento da cidade.

11	ENGAJA POA - Open City	Plataforma de CoAction para cuidado em uso do espaço público.
12	Formação de Agentes de Inovação - MBA em Ecossistemas de Inovação ALIANÇA	Formação de agentes de inovação no meio público e privado, impulsionada pela Aliança pela Inovação.
13	Hands On 4D	Revitalização criativa da região do Quarto Distrito (4D).
14	IBERÊ INOVA – 2º Ciclo de Projetos	Educar o olhar, o sensível e o pensamento integrando educação e tecnologia em ações praticas de arte e cultura.
15	Innovation (Open) Academy - 2º Ciclo de Projetos	Ações de capacitação com foco em desenvolvimento de talentos digitais e aculturação digital.
16	Instituto Caldeira	Um espaço para impulsionar transformações e novos negócios por meio da conexão entre empresas, startups e agentes de inovação.
17	Intervenções Culturais - Pintando POA	Pinturas e intervenções culturais em espaços públicos estratégicos, promovendo valorização da paisagem urbana.
18	Licenciamento Expresso POA	Simplificar, agilizar e implementar processos digitais para abertura e licenciamento de empresas.
19	Living Lab 5G4I (5G for Innovation) - 2º Ciclo de Projetos	Primeira zona iluminada com 5G na cidade e living lab de aplicações de IOT e Novos Negócios Digitais.
20	Marca de POA (Place Branding)	Desenvolvimento de uma marca que posicione e valorize a cidade.
21	Mexe com POA - do centro à periferia	Campanha de engajamento e ativação das pessoas por meio do esporte e educação.
22	Moda Alegre - 2º Ciclo de Projetos	Projeto para a cadeia da moda da cidade.
23	Olimpíadas da Inovação POA	Atividades para promover a cultura do empreendedorismo e da inovação na comunidade estudantil.
24	POA 2020	Articulação da agenda de eventos de Porto Alegre em evento anual com foco em economia criativa e inovação.
25	Porto Ar Alegre - 2º Ciclo de Projetos	Projeto piloto de monitoramento da qualidade do ar de Porto Alegre.
26	Professor Inovador	Iniciativas para engajar professores como agentes de indução para elevar o padrão do ensino público de Porto Alegre.
27	Rotas de POA	Consolidação e divulgação articulada de rotas baseadas nos principais ativos e iniciativas da cidade.
28	Saúde Digital	Uma plataforma de compartilhamento de informações de saúde integrada por toda a cidade.

29	SMART CITY - Todas Gerações	Desenvolvimento de uma SMART POA com atenção especial a crianças e idosos.
30	Start.Gov	Disseminação da cultura startup como ferramenta de modernização da Administração Pública.
31	Transformação Digital - NegóciosPOA 4.0 - 2º Ciclo de Projetos	Ações para apoiar o desenvolvimento do setor de serviços ou de outros clusters de negócios atuantes em POA.
32	Usina da Inovação - Marco Zero POA - 2º Ciclo de Projetos	implantação de um centro inspirado no Barcelona Ativa na Usina do Gasômetro.
33	Wond3r - Água Maravilhosa	Ações de valorização da relação de POA com a água.