

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

SILVIA MARTÍ BARROS

IMPACTO COLETIVO:

**Uma Abordagem Etnográfica a partir da Experiência da
Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre**

PORTO ALEGRE

2018

Silvia Martí Barros

IMPACTO COLETIVO:

Uma Abordagem Etnográfica a partir da Experiência da
Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre

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

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

Porto Alegre

2018

B277i Barros, Silvia Martí
Impacto coletivo : uma abordagem etnográfica a partir da
experiência da Zona de Inovação Sustentável de Porto
Alegre / por Silva Martí Barros. – 2018.
147 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, 2018.

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

1. Impacto coletivo. 2. Estratégia. 3. Colaboração.
4. Etnografia. 5. ZISPOA. I. Título.

CDU 304

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Silvia Martí Barros

IMPACTO COLETIVO:

Uma Abordagem Etnográfica a partir da Experiência da
Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre

Conceito Final:

Aprovado em dede 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Patrícia Martins Fagundes Cabral

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden

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

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço

Aos meus pais, Daniela e Carlos Augusto, pelo exemplo de vida e incentivo;

Ao meu irmão, Francisco, melhor amigo;

Ao meu noivo, Miguel, pelo amor e apoio incondicional;

À Chiara Lubich (*in memoriam*), pela formação humana e espiritual;

Às pessoas que fazem parte da ZISPOA, em especial a Marc e Nancy Weiss e aos que foram entrevistados, pela acolhedora receptividade;

Ao Prof^o Jorge Verschoore pela sempre prestativa atenção e orientação, que foram fundamentais para a concretização deste trabalho;

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em especial ao MPGN, por ter permitido minha formação acadêmica;

Aos colegas do Mestrado, com quem tive o privilégio conviver e aprender ao longo dos últimos dois anos;

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão em períodos intensos de estudo;

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

*“Seja a mudança
que você quer ver no mundo”.*

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente trabalho introduz o conceito e o *framework* do Impacto Coletivo (IC), uma abordagem estratégica de colaboração intersetorial formulada por Kania e Kramer (2011) que tem se ocupado em dar uma resposta às ações de impacto isolado e de curto prazo voltadas a solucionar questões sociais complexas. Caracterizado pelo compromisso de longo prazo assumido por um grupo de atores de diferentes setores em torno de uma agenda comum para resolver um problema social específico, o IC tem sido amplamente adotado em diversas iniciativas ao redor do mundo. Desde então, avanços e críticas tem sido feitos por diversos autores sobre essa proposta, dentre elas a necessidade de refinar o modelo, considerando aspectos cruciais como o engajamento autêntico da comunidade. Por esta razão, a presente pesquisa teve por objetivo analisar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do impacto coletivo. No intuito de endereçar a questão-problema, foi realizada uma pesquisa qualitativa de abordagem interpretativista e por meio do método de estudo etnográfico, na Zona de Inovação Sustentável, na cidade de Porto Alegre, no sul do Brasil – também conhecida como ZISPOA. Durante e após a coleta de dados, efetuada por meio de observação participante, análise documental e entrevistas semi-estruturadas, foi feita a análise dos dados, que ocupou-se em responder aos objetivos específicos, descrevendo a cultura e o *modus operandi* deste movimento comunitário independente, bem como procurando compreender e analisar a percepção dos membros que dele fazem parte sobre o contexto em que estão inseridos e os objetivos que almejam alcançar, a partir de seus próprios pontos de vista. As principais contribuições que emergiram do campo empírico em relação às características deste movimento comunitário foram: a) a força de vencer a inércia e tomar a iniciativa para gerar mudança; b) a capacidade de atrair a atenção de grupos importantes de atores de diferentes setores da sociedade; c) ter recursos financeiros adequados não é necessariamente uma pré-condição vital para dar início a uma proposta de IC, mas sim para dar sustentação à mesma no longo prazo; d) a importância de promover a diversidade nos perfis de liderança do grupo; e) a preocupação em fortalecer os relacionamentos interpessoais para garantir a coesão entre os participantes; f) a capacidade de criar regras de interação efetivas que conduzem ao aprendizado adaptativo; e g) a capacidade de provocar a mudança de consciência. Por fim, sob o ponto de vista gerencial, os resultados extraídos da análise das evidências permitiram a elaboração de um conjunto de recomendações que podem ser aplicadas por diversos tipos de atores sociais no sentido de aprimorar a eficácia das suas iniciativas de impacto coletivo.

Palavras-chave: impacto coletivo, estratégia, colaboração, etnografia, ZISPOA

ABSTRACT

This paper introduces Collective Impact (CI) concept and framework as a strategic approach of intersectoral collaboration, designed by Kania and Kramer (2011), which has been focused on providing an effective response to isolated and short-term impact to solve complex social issues. Characterized by a long-term commitment made by a group of actors from different sectors around a common agenda to solve a specific social problem, the CI has been widely adopted in several initiatives around the world. Since then, advances and criticisms have been made by several authors about this proposal, including the need to refine the model, considering crucial aspects such as an authentic community engagement. Therefore, the present research aimed to analyze which contributions the experience of community-based collaborative movements can bring to improve the proposal of collective impact. In order to address this issue, a qualitative research was made, using an interpretative approach through ethnographic methodology, at the Sustainable Innovation Zone, in the city of Porto Alegre, RS, Brazil - also known as ZISPOA. During and after the data collection, made through participant observation, documentary analysis and semi-structured interviews, data analysis was carried out, focusing on responding the specific objectives, describing the culture and the *modus operandi* of this community-based movement, as well as seeking to understand and analyze the perception of their members about the context in which they are inserted and the objectives they aim to achieve, from their own points of view. The main results that emerged from the empirical field regarding the characteristics of this community-based movement were: a) the force to overcome inertia and start the initiative to generate change; b) the ability to attract the attention of important groups of actors from different sectors of society; c) having adequate financial resources is not necessarily a vital precondition to start a CI initiative, but it is key to guarantee its sustaining in the long-term; d) the importance of promoting diversity of leadership profiles; e) the concern to strengthen the interpersonal relationships to guarantee the cohesion between the participants; f) the ability to create effective rules of interaction that lead to adaptive learning; g) the ability to stimulate the change of consciousness. Finally, from a practical point of view, the results obtained from this analysis allowed the elaboration of a set of managerial recommendations that can be applied by several types of social actors in order to improve the effectiveness of their collective impact initiatives.

Key words: collective impact, strategy, collaboration, ethnography, ZISPOA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Delimitação da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre	93
-----------------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Impacto Isolado <i>versus</i> Impacto Coletivo	25
Quadro 2	Fases do Impacto Coletivo	27
Quadro 3	Diretrizes para o Alinhamento das Atividades de Reforço Mútuo	34
Quadro 4	Pré-Condições e Condições-Chave do Impacto Coletivo	39
Quadro 5	Fatores Intangíveis para a Geração de Impacto Coletivo	49
Quadro 6	Dificuldades e Conflitos Recorrentes para Executar Iniciativas de IC	50
Quadro 7	Síntese dos Avanços e Críticas ao Impacto Coletivo	56
Quadro 8	Mudança de Paradigma para o Impacto Coletivo 3.0	59
Quadro 9	Atribuições da Organização Central de Suporte no IC 3.0	63
Quadro 10	Condições-chave do Impacto Coletivo 3.0	64
Quadro 11	Características do Método Etnográfico	70
Quadro 12	Tipos de Observação Participante	73
Quadro 13	Eventos ZISPOA Frequentados pela Pesquisadora	75
Quadro 14	Categorias de Análise para Apresentação da ZISPOA	83
Quadro 15	Projetos ZISPOA	107
Quadro 16	Síntese dos Achados da Pesquisa	130
Quadro 17	Recomendações Gerenciais para Iniciativas de IC	133

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
AD	Análise de Discurso
AIESEC	Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Comerciais
BID	<i>Business Improvement District</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNV	Comunicação Não-Violenta
CONEP	Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
DMLU	Departamento Municipal de Limpeza Urbana
IC	Impacto Coletivo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FSG	<i>Foundation Strategic Group</i>
GUD	<i>Global Urban Development</i>
LES	<i>Leapfrog Economic Strategy</i>
MVA	<i>Minimum Viable Action</i> (Mínima Ação Viável)
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> (Mínimo Produto Viável)
ONU	Organização das Nações Unidas
PMF	Programa de Mentoria dos Facilitadores
RS	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
ZIS	Zona de Inovação Sustentável
ZISPROF	Professores Conselheiros da ZISPOA
ZISPOA	Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre
ZUNI	ZISPOA nas Universidades
ZURB	ZISPOA na Urbe

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 IMPACTO COLETIVO	24
2.1.1 Agenda Comum	27
2.1.2 Sistemas de Mensuração Compartilhados	30
2.1.3 Atividades de Reforço Mútuo	33
2.1.4 Comunicação Contínua	35
2.1.5 Organização Central de Suporte	36
2.2 AVANÇOS E CRÍTICAS AO IMPACTO COLETIVO	40
2.2.1 Soluções Emergentes para Problemas Sociais Complexos	41
2.2.2 Perfil de Liderança no Impacto Coletivo	43
2.2.3 Mudança de Mentalidade	46
2.2.4 Visão Limitada de Colaboração Comunitária	51
2.2.5 Ausência de Engajamento da Comunidade no Processo de IC	52
2.2.6 Lacunas na Organização Central de Suporte	54
2.3 IMPACTO COLETIVO 3.0	57
3 METODOLOGIA	66
3.1 A PESQUISA QUALITATIVA	66
3.2 A ABORDAGEM DE PESQUISA ETNOGRÁFICA	67
3.3 O CAMPO EMPÍRICO	70
3.3.1 Observação Participante	72
3.3.2 Análise Documental	76
3.3.3 Entrevistas Semi-Estruturadas	77
3.4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	81
4 RESULTADOS	86
4.1 APRESENTAÇÃO DA ZISPOA	86

4.1.1 Origens: <i>Global Urban Development</i>	87
4.1.2 Fundação, Visão e Objetivos	91
4.1.3 Crenças, Valores e Cultura	95
4.1.4 Projetos e Principais Realizações	102
4.1.5 Modelo de Gestão: Desafios, Aprendizados e Adaptação Contínua	109
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	135
APÊNDICE A	142
APÊNDICE B	143
APÊNDICE C	145
APÊNDICE D	147

1 INTRODUÇÃO

Uma conhecida fábula da cultura popular brasileira conta a história de um pássaro que, ao ver um grande incêndio na floresta, vai até à margem do rio, pega em seu bico algumas gotas de água, voa até o fogo e deixa-as cair sobre as labaredas, enquanto os demais animais fogem em debandada para salvar suas vidas. Questionado por um dos animais se conseguiria apagar o incêndio sozinho, o pássaro responde: “eu não sei se conseguirei, mas estou certo de estar fazendo a minha parte”. Neste exemplo fictício, a iniciativa do pássaro é de fato necessária, e o seu protagonismo é admirável, porém o impacto de sua ação é isolado e, em última instância, produz resultados ineficazes em relação ao problema que pretende combater. Em suma, a iniciativa individual é importante, mas insuficiente.

Transpondo esse exemplo para a realidade, é notável que há décadas vem crescendo em todo o mundo o número de movimentos, associações, organizações não-governamentais, empresas sociais, instituições filantrópicas, organizações religiosas, entre tantos outros formatos institucionais, atuando de maneira independente e nas mais diversas áreas, para encontrar soluções concretas aos problemas sociais que se propõem a combater. Da mesma forma como relatado na fábula, as pessoas que trabalham nessas organizações agem embuídas de motivações intrínsecas e empenham-se arduamente para transformar a realidade que as cerca, porém em muitos casos, os resultados alcançados pouco contribuem para a real mudança que se almeja concretizar.

Este tipo de limitação explica-se, pelo menos em parte, pela complexa teia de interações entre eventos, causas e consequências, que caracteriza tais problemas. Questões dramáticas como a pobreza, a saúde, o desemprego, a exclusão socioeconômica, a segurança, o meio-ambiente, o crescimento sustentável das cidades, entre tantos outros que aqui poderiam ser listados, são considerados problemas complexos pois, conforme esclarece Maduro (2014), é difícil chegar a um diagnóstico preciso das razões que os originaram e, conseqüentemente, não é possível ter clareza sobre a melhor solução para resolvê-los. Além disso, estes

problemas complexos costumam agravar-se muitas vezes em virtude das fragilidades institucionais que poderiam minimizar certas dificuldades.

Entende-se, portanto, que com a crescente diversificação dos problemas sociais, bem como a sua complexificação, impõem-se novos desafios a serem superados; e a história tem se encarregado de mostrar que é ingênuo esperar que instituições tradicionais, como o Estado, possam lidar com todos os problemas sociais complexos que afligem as sociedades contemporâneas (MADURO, 2014). Corroborando este entendimento, Silva (2014) sublinha que, sem a contribuição dos demais setores – privado e terceiro setor – mesmo as melhores políticas públicas estariam condenadas ao fracasso. Por isso, Maduro (2014, p. 18) defende que, tendo em vista a natureza multidimensional e multidisciplinar dos problemas complexos, “a solução passa por envolver uma multiplicidade de conhecimentos, atores, agentes, organizações, setores e níveis de governo, cuja cooperação é necessário organizar, ou mesmo integrar”.

Neste contexto, Kania e Kramer (2011, p. 36) lançam o conceito do Impacto Coletivo (IC), definindo-o como “o compromisso de um grupo importante de atores de diferentes setores em torno de uma agenda comum para resolver um problema social específico”. Essa nova abordagem de colaboração propõe transcender os esforços comunitários de ações e resultados fragmentados para ações coletivas, que geram impacto profundo e duradouro (CABAJ e WEAVER, 2016). Em outras palavras, o impacto coletivo é uma abordagem estratégica de colaboração que tem por intuito endereçar soluções para problemas sociais complexos, e que minimiza muitas das questões associadas ao impacto isolado e de curto prazo.

Na visão de Silva (2014), empreender, inovar e trabalhar colaborativamente são habilidades intrínsecas da natureza humana, fundadas na necessidade vital de resolver problemas e contornar obstáculos. Para o autor, a sociedade civil tem, nesse âmbito, um papel fundamental pela capacidade de iniciativa e talento indispensáveis à solução de muitos problemas sociais complexos e é por meio dela que podem surgir importantes inovações sociais na forma de lidar com esses problemas e na promoção de novas políticas públicas. As pessoas tem percebido que urgem novas formas de parcerias, tem se tornando mais interessadas em aprender como gerar um impacto

contínuo em suas comunidades e, na visão de Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016), o impacto coletivo pode ser uma resposta a estes anseios.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No século XXI, uma entre as diversas questões sociais complexas na qual governos, empresas, organizações sem fins lucrativos e cidadãos comuns se deparam diariamente na maioria dos países ao redor do mundo é o crescimento exponencial das cidades. De acordo com o relatório da ONU UN-Habitat (2007) o ano de 2007 representou um marco na história mundial, pois desde então, há mais gente morando nas cidades do que no campo. Ainda, dados divulgados pelo Global Cities Institute (2016) apontam que cerca de 3,8 bilhões de pessoas, ou 53% da população mundial, vive atualmente nas cidades, e calcula-se que até 2050 quase 6,3 bilhões de pessoas, ou seja, 67% da população mundial viverá em áreas urbanas.

Ao observar a realidade brasileira, é notável que nas últimas décadas também houve alta taxa de crescimento populacional e um acelerado processo de urbanização, principalmente a partir dos anos 1960. A quantidade de municípios criados se multiplicou e, segundo o levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano 2010, o país chegou ao número de 5.570 municípios, sendo a maior parte deles criados nos últimos trinta anos (PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS, 2016).

Na visão da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), as cidades são centros de ideias, comércio, cultura, ciência, produtividade e desenvolvimento social. Conseqüentemente, o futuro que se quer construir abrange cidades onde haja oportunidades para todos, incluindo acesso a serviços básicos, tais como energia, moradia, transporte e etc. No entanto, admite-se que existem muitos desafios para manter as cidades de uma forma que continue a criar empregos e prosperidade, sem exaurir os recursos naturais e ao mesmo tempo promovendo o desenvolvimento humano. Para Weiss e Nascimento (2016), o futuro do planeta terá que encontrar maneiras para que bilhões de pessoas possam viver e prosperar em paz uns com os outros e com a natureza.

Segundo Souza e Awad (2012) as metrópoles são o *locus* da diversidade – da economia à ideologia, passando pela religião e cultura, e essa diversidade gera inovação. Segundo os autores, é nesses espaços que se potencializa aquilo que é, afinal, a essência das cidades: encontrar gente, fazer trocas (amorosas, afetivas, de negócios, turismo, entretenimento, criação, educação, etc). Por sua vez, as metrópoles são também o grande desafio socioambiental do planeta no momento. Se elas adoecem, o planeta torna-se insustentável, e é por isso que devem ser vistas como oportunidades e não como ameaças (SOUZA e AWAD, 2012). Problemas urbanos frequentes como congestionamentos, falta de recursos para promover serviços básicos, carência de habitação adequada e infraestrutura deficiente, entre tantos outros, são comuns em centros urbanos, principalmente naqueles situados em países em via de desenvolvimento – como é o caso de diversas cidades localizadas na América Latina, África, Leste Europeu, Oriente Médio e Ásia – e são geralmente difíceis de serem resolvidos, ou pelo menos, minimizados.

No âmbito do desenvolvimento urbano, diversas organizações da sociedade civil espalhadas nas mais variadas regiões do planeta, tem se empenhado para encontrar soluções eficazes aos problemas que afligem as pessoas nas cidades. Uma delas é a *Global Urban Development* (GUD), uma organização sem fins lucrativos, voltada a inovação, prosperidade, sustentabilidade e inclusão nas cidades. E em consonância às tendências globais, no sul do Brasil, a preocupação com o crescimento urbano sustentável também começou a ganhar corpo de maneira organizada, principalmente ao longo da última década. Entre 2011 e 2015, a GUD trabalhou junto ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS) e a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) para aplicar a *Leapfrog Economic Strategy* (LES), projeto financiado pelo Banco Mundial, que visa tornar o Estado do Rio Grande do Sul o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2030.

Apesar do RS ter sido, economicamente, um dos estados líderes no Brasil por muito tempo – durante o século XX tornou-se um dos primeiros a industrializar-se com sucesso – ultimamente tem enfrentado consideráveis desafios econômicos nas últimas décadas, tais como, crescimento econômico lento, decréscimo da força de trabalho, melhorias modestas na produtividade, aumento da competitividade global,

insuficiência de recursos para atualizar a sua infraestrutura e educação, entre outros (WEISS, WEISS-SEDMAN e RODRIGUEZ, 2015). A LES foi, então, uma alternativa proposta para promover dinamismo ao estado, buscando crescimento econômico e ganhos de renda, no intuito de proporcionar ao RS um outro nível de prosperidade e qualidade de vida às famílias que ali vivem.

Em entrevista concedida em junho de 2016 à revista Bens & Serviços (FECOMÉRCIO-RS), Marc Weiss (CEO da GUD e consultor da LES) defende que, ao contrário do que se pensava na década de 1950 no seu país de origem (EUA), quando as pessoas achavam que ser mais sustentável seria negativo para a economia, no século XXI, pessoas, lugares, organizações podem literalmente ficar mais ricas ao tornarem-se mais verdes. Isto é, podem ganhar e economizar dinheiro conservando e reutilizando recursos de maneira mais eficiente. Para ele, portanto, o foco em inovação sustentável é vital para o sucesso do projeto LES, desenvolvido para auxiliar na retomada de crescimento econômico do RS. Neste contexto, a Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, localizada entre seis bairros da capital gaúcha, também conhecida como ZISPOA, nasceu com o objetivo de tornar-se o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2020, e representa o primeiro grande passo para a implementação da LES. Tanto a ZISPOA quanto a LES oferecem excelentes oportunidades para a cidade e para o estado atingirem os objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU¹ (WEISS e NASCIMENTO, 2016).

Desde que foi lançada em setembro de 2015, liderada pela GUD, em parceria com as organizações Pulsar e Hub Paralelo Vivo, centenas de pessoas e dezenas de *start-ups* estão envolvidas com a ZISPOA, que se auto-intitula como um movimento independente, e sua abordagem específica baseada no empoderamento cidadão da base para o topo (*bottom-up*), está centrada na combinação dinâmica e interativa de seis elementos principais: 1) Inovação e Tecnologia; 2) Empreendedorismo e *Start-ups*; 3) Sustentabilidade e Eficiência de Recursos; 4) Criatividade e Colaboração; 5)

¹ Em 25 de setembro de 2015, diversos países aderiram ao programa da Organização das Nações Unidas (ONU) intitulado *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Trata-se de um conjunto de 17 Objetivos e 169 metas que visa erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir prosperidade a todos, como parte de uma nova agenda de desenvolvimento sustentável – equilibrando as dimensões econômica, social e ambiental - que deverá estimular ações ao longo dos próximos quinze anos em áreas de importância crítica para a humanidade e para o planeta.

Gestão Participativa Comunitária; e 6) Ambiente Favorável aos Negócios (ZISPOA, 2017).

Weiss e Nascimento (2016) explicam que as Zonas de Inovação Sustentável são peças centrais para o LES à medida em que estarão localizadas entre os principais centros de pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas, por cinco razões centrais. Primeira, para promover o empreendedorismo de *start-ups*, incubação e aceleração de empresas. Segunda, para testes e experimentação de métodos de ponta para melhorar a sustentabilidade e eficiência de recursos no ambiente empresarial e na vida diária. Terceira, para elevar a criatividade e a colaboração. Quarta, para reduzir as regras e regulamentações onerosas e proporcionar um ambiente mais favorável aos negócios. E quinta, para estabelecer colaborações público-privadas em investimentos estratégicos e na gestão de comunidades participativas.

Apesar da proposta da ZISPOA não estar diretamente relacionada ou mesmo não ter sido inspirada pela abordagem do impacto coletivo, é possível encontrar similaridades em relação a ele, à medida em que: a) há o envolvimento e comprometimento entre atores de diferentes setores em torno de um objetivo ou aspiração comum no intuito de enfrentar problemas sociais complexos; b) está orientado para a busca de soluções de longo prazo; e c) apesar de ser delimitada geograficamente, ambiciona gerar impacto em larga escala, pois tem como expectativa multiplicar o modelo de Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre para outras cidades do Rio Grande do Sul, do Brasil, da América Latina e ao redor do mundo ao longo dos próximos anos. Ademais, também podem ser encontrados denominadores comuns, como o forte apelo ao trabalho colaborativo aliado à existência de um espírito empreendedor e à busca constante por inovação, onde as possíveis soluções não são conhecidas previamente, mas emergem do processo de aprendizado contínuo resultante da interação entre seus participantes.

Todavia, enquanto a experiência da ZISPOA nasceu como um movimento cidadão, voluntário, comunitário e de baixo para cima (*bottom-up*), a abordagem do impacto coletivo, oriunda da experiência de consultoria empresarial norte-americana, apresentou-se no seu conceito original como um modelo estruturado de colaboração de cima para baixo (*top-down*) – e justamente essa tem sido uma dentre as principais

razões pelas quais o IC tem sido alvo de inúmeros questionamentos e críticas (WOLFF, 2016). Barns et al (2014) salientam que a inclusão da comunidade, principalmente daqueles mais afetados pelos problemas que se pretende combater, não é um aspecto previsto no processo de construção do IC, embora este seja um fator crítico para o sucesso das iniciativas no longo prazo. Wolff (2016) reforça que quando a comunidade não é consultada, ou não participa de forma significativa nas tomadas de decisão do IC, há o risco de serem criadas soluções que podem não ser adequadas ou compatíveis com a população atendida e, conseqüentemente, os resultados alcançados são insuficientes, insustentáveis e ineficazes.

Ainda, o IC assume que a maior parte das iniciativas de colaboração é capaz de encontrar desde o princípio financiadores dispostos a fazer investimentos expressivos e por longos períodos de tempo para pagar a infraestrutura e as atividades necessárias (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012). Contudo, Wolff (2016) reforça que, na prática, nem sempre isto ocorre. As limitações de financiamento influenciam diretamente a capacidade das organizações de promoverem parcerias de impacto coletivo pois, quando os recursos são escassos, cada organização ocupa-se primordialmente em dar continuidade às atividades relacionadas à sua própria missão, em detrimento das ações de IC (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016).

Por fim, outra fragilidade apontada no modelo do IC diz respeito à visão simplista e limitada sobre colaboração intersetorial, ao serem ignoradas as experiências e contribuições que antecedem o seu lançamento (WOLFF, 2016). Além disso, as cinco condições-chave do impacto coletivo foram construídas por Kania e Kramer (2011) a partir da observação de poucos estudos de caso, nos quais eles mesmos não estavam diretamente envolvidos na criação ou implementação, comprometendo assim um entendimento mais profundo sobre a realidade pesquisada. Portanto, a generalização dos resultados que derivam desses estudos pode estar equivocada (WOLFF, 2016). Há, portanto, uma série de lacunas às proposições do impacto coletivo.

Diante do cenário exposto, pretende-se neste trabalho responder à seguinte questão-problema: **que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta de impacto coletivo?**

1.2 OBJETIVOS

Com base na questão-problema é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições que a experiência de um movimento colaborativo comunitário pode trazer para aprimorar a proposta de impacto coletivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os eventos que ocorrem na vida de um movimento comunitário, com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo;
- Compreender como os membros deste movimento comunitário observam e interpretam suas experiências em relação ao contexto em que estão inseridos e aos objetivos que almejam alcançar;
- Analisar dimensões e padrões subjacentes aos dados e resultados iniciais, no intuito de configurar uma nova perspectiva teórica que possa contribuir para a melhoria da abordagem do impacto coletivo.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Ao longo dos últimos anos diversas organizações com e sem fins lucrativos, governamentais ou não tem se ocupado do tema da transformação urbana,

principalmente sob os olhares arquitetônico e urbanístico, climático, ambiental, tecnológico, econômico e social. Contudo, pouco ainda se explorou, tanto no âmbito da pesquisa acadêmica quanto da prática profissional, modelos de gestão colaborativos que permitam que os diversos setores da sociedade – governo, universidade, indústrias, comunidades – consigam trabalhar coordenadamente para alcançar resultados bem sucedidos e duradouros na implementação dessas iniciativas. Tais argumentos reforçam a ideia de que, no século XXI, para que o desenvolvimento local sustentável no ambiente urbano ocorra, urge o desenvolvimento de uma agenda estratégica que contemple modelos de gestão colaborativos intra e interorganizacionais robustos para enfrentar problemas sociais complexos, que acabam por impactar diretamente a qualidade de vida das pessoas nas cidades.

Nesse sentido, a abordagem do impacto coletivo, conforme descrito anteriormente, está elevando o conhecimento e a sabedoria convencional sobre como alcançar o progresso social, pois não se trata apenas de um processo que dá suporte às soluções propostas vigentes dos setores sociais, mas um modelo completamente diferente de progresso social (KANIA e KRAMER, 2013). O ineditismo trazido por Kania e Kramer (2011) em seu artigo seminal intitulado *Collective Impact* foi apresentar uma proposta estrategicamente estruturada de colaboração orientada desde o princípio a soluções em larga escala e de longo prazo, que fosse uma resposta às iniciativas que geram impacto isolado.

Entre os principais estudos de caso sobre Impacto Coletivo publicados até o presente momento no site da *Foundation Strategic Group*² (FSG, 2017), sete são provenientes de experiências realizadas nos Estados Unidos³ e um no Canadá, e estão centrados nas seguintes áreas de atuação: educação e juventude, desenvolvimento econômico e saúde. Somam-se a esses mais de cinquenta⁴ projetos em andamento – nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Irlanda do Norte, Dinamarca, Austrália – que estão inscritos no website *Collective Impact Forum* (2017),

² *Foundation Strategy Group* (FSG), consultoria liderada por John Kania, mantém e administra uma comunidade online chamada [Collective Impact Forum](#), uma plataforma para praticantes do IC destinada a compartilhar e construir conhecimento, habilidades e ferramentas para o trabalho.

³ São eles: *Communities that Care* (Massachusetts); *E3 Alliance* (Texas); *Memphis Fast Forward* (Tennessee); *Opportunity Chicago* (Illinois); *Partners for a Competitive Workforce* (Ohio); *The Road Map Project* (South Seattle); *Shape Up Somerville* (Massachusetts); *Vibrant Communities* (Canadá).

⁴ Contagem realizada em 12/03/2017.

focando esforços em uma (ou em alguns casos, múltiplas) iniciativas nas áreas de arte e cultura, desenvolvimento da comunidade, desenvolvimento econômico, educação e juventude, emprego e desenvolvimento da força de trabalho, meio ambiente, saúde e nutrição, atenção aos desabrigados, oportunidades para os jovens, entre outros. Interessante notar que, dentre os projetos existentes, apenas um deles, intitulado *Rapid City Collective Impact*, desenvolvido na cidade que leva o nome do projeto e está situada em Dakota do Sul, EUA, ocupa-se primordialmente em promover ações que melhorem a vida das pessoas que vivem na cidade (o slogan do projeto é “*everyone working together to build a better city*”).

Como é possível constatar, apenas sete anos após a primeira publicação acerca do tema, algumas dezenas de organizações sociais vem aderindo à visão de impacto coletivo e a tendência, apontada pela FSG, é que esse número continue a crescer. Não obstante os progressos já realizados, por ora não foram encontradas evidências de experiências similares em outras regiões do globo – como na África, Ásia e América Latina, incluindo o Brasil – localidades onde sabidamente existem inúmeros problemas sociais complexos a serem superados. Portanto, o contexto atual indica que há oportunidades de aprofundamento nesta temática no contexto brasileiro, tanto sob o ponto de vista de pesquisa acadêmica, quanto sob o ponto de vista de práxis de gestão. Ademais, até o momento não foram encontradas pesquisas científicas⁵ brasileiras a respeito da geração de impacto coletivo voltadas a inovação e sustentabilidade, podendo ser este trabalho uma das primeiras contribuições. Desta forma, a presente pesquisa visa correlacionar o desenvolvimento sustentável das cidades por meio da abordagem do impacto coletivo a partir do engajamento comunitário, e assume o compromisso de ampliar e dar continuidade aos trabalhos já realizados sobre ambos os temas, sendo uma forma de contribuir para a difusão dessas experiências que, ao longo dos anos, tem se mostrado capazes de indicar aos

⁵ Alguns textos publicados por brasileiros em sites, blogs e até mesmo redes sociais como o LinkedIn, sobre a temática do Impacto Coletivo podem ser encontrados na internet: [Impacto Coletivo: rebranding ou novidade?](#) (Cassio Aoqui); [Impacto Coletivo – Inovação Social para Superação do Isolamento](#) (Patrícia Santin); [Organizações sociais: atuar via impacto isolado ou impacto coletivo](#) (Marília Cecília Prates Rodrigues). De maneira geral, tais escritos ocupam-se em descrever o conceito e as condições-chaves necessárias para o alcance do IC, tal como apresentado no artigo original de Kania e Kramer (2011) e incluem reflexões pessoais de seus autores sobre o tema. Aparentemente, não propõem-se a trazer contribuições científicas, por meio de pesquisas acadêmicas, sobre o assunto.

líderes globais, às autoridades locais, e às pessoas que vivem nas cidades um caminho diferente e próspero de ser sociedade.

Por fim, cabe ressaltar que o estudo propiciou à autora uma grande oportunidade de aprendizado. Desde os seus primeiros anos de vida, e depois ao longo de seu percurso acadêmico, a pesquisadora tem tido a oportunidade de habitar e visitar diferentes cidades no Brasil, Europa e Estados Unidos, e portanto observar o desenvolvimento de propostas inovadoras que garantam qualidade de vida e ambiente saudável para a atual e às futuras gerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que embasaram o estudo, quais sejam: o conceito, as pré-condições e os elementos-chave da proposta do Impacto Coletivo; os principais avanços e críticas emergentes em relação ao tema; e a recente adaptação na proposta do *framework* original, que foi posteriormente denominada Impacto Coletivo 3.0.

2.1 IMPACTO COLETIVO

O artigo *Collective Impact*, escrito por Kania e Kramer e publicado no ano de 2011 na edição de inverno da revista *Stanford Social Innovation Review* representou um avanço na literatura acadêmica sobre o tema colaboração. Obviamente o assunto não é novo – e o setor social é repleto de exemplos de parcerias, redes, e outros tipos de esforços conjuntos entre organizações, que vem sendo realizadas há décadas em diversas partes do mundo – mas esse artigo original criou uma estrutura e linguagem próprias que tem ressoado profundamente entre aqueles que estavam frustrados com as propostas existentes até então (KANIA, HANLEYBROWN e SPLANSKY JUSTER, 2014).

Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016) salientam que iniciativas de mudança social tem crescido ao longo das últimas décadas e muitos termos tem sido usados para descrever os fenômenos das organizações que atuam em colaboração para impactar positivamente sua comunidade. Embora esses tipos de colaboração sejam frequentemente aquilo que os investidores sociais, e até mesmo governos, procuram e financiam, tais projetos geralmente são caracterizados por uma única organização tentando trazer o maior impacto com o menor número de recursos na expectativa de, no futuro, poder expandir seus resultados para outras organizações e ampliar sua abrangência. Esse sistema tradicional produz e valoriza programas que muitas vezes têm pouco ou nenhum efeito mensurável e duradouro nas comunidades e estão

focados apenas no curto prazo (KANIA, HANLEYBROWN e SPLANSKY JUSTER, 2014; KANIA e KRAMER, 2011).

Por sua vez, as iniciativas de impacto coletivo (IC) são caracterizadas por “compromissos de longo prazo por um grupo importante de atores de diferentes setores em torno de uma agenda comum para resolver um problema social específico” (KANIA e KRAMER, 2011, p. 36), e apresentam-se como um contraponto às ações que geram impacto isolado e às soluções de curto prazo. O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças e consequências entre as iniciativas que geram impacto isolado daquelas que geram impacto coletivo:

Quadro 1 – Impacto Isolado *versus* Impacto Coletivo

Impacto Isolado	Impacto Coletivo
Investidores selecionam beneficiários individuais que oferecem as soluções mais promissoras.	Investidores e executores entendem que o problema social, e suas soluções, surgem da interação de muitas organizações dentro de um sistema maior.
Organizações sem fins lucrativos trabalham separadamente e competem para produzir o maior impacto de maneira independente.	O progresso depende de trabalhar para o mesmo objetivo e medir as mesmas coisas.
Os avaliadores tentam isolar o impacto de uma determinada organização.	O impacto em larga escala depende do aumento do alinhamento e do aprendizado inter-setorial entre diversas organizações.
Presume-se que a mudança em larga escala aconteça a partir da ação de uma única organização.	Os setores corporativo e governamental são parceiros essenciais.
Os setores corporativo e governamental estão frequentemente desconectados dos esforços de fundações e organizações sem fins lucrativos.	As organizações coordenam ativamente suas ações e compartilham as lições aprendidas.

Fonte: adaptado de Hanleybrown, Kania e Kramer (2012, p.1)

Kania e Kramer (2011) defendem que as organizações sociais tem tentado resolver problemas sociais complexos por meio de colaborações ao longo de décadas, sem produzir muitos resultados. Para os autores, as mudanças sociais em grande escala requerem a ampla coordenação entre diversos setores, uma vez que nenhuma organização isoladamente é responsável por qualquer problema social e, igualmente, nenhuma organização isolada pode resolvê-lo. Em geral, a insuficiência de recursos, não obstante a sua importância, e a ausência de soluções possíveis são apontadas como causas principais para o fracasso das iniciativas. Contudo, o que a experiência

prática tem demonstrado é que nem sempre esses são os motivos reais para o insucesso, mas sim a inabilidade de enxergar acuradamente os recursos e soluções que melhor se encaixam para cada situação emergente. Além disso, grande parte desses esforços carecem de elementos de sucesso que possibilitam iniciativas de IC para que alcancem um alinhamento sustentável desses esforços (KANIA e KRAMER, 2011).

Cabe conhecer e atentar às pré-condições necessárias para o lançamento de qualquer iniciativa de IC que, segundo Hanleybrown, Kania e Kramer (2012), podem ser sintetizadas em três aspectos: líderes influentes (*influential champions*), recursos financeiros adequados e senso de urgência para a mudança. Na visão dos autores, o fator mais crítico é o papel das lideranças no processo. Suas pesquisas tem reforçado a importância de um tipo especial de líder, que esteja, por um lado, apaixonadamente focado em resolver um problema, e por outro lado, disposto a deixar os participantes descobrirem as respostas por si próprios, ao invés de tentar fazer vencer apenas o seu ponto de vista particular. Relativo aos recursos financeiros, esses devem durar pelo menos de dois a três anos, geralmente sob a forma de pelo menos um financiador âncora que é contratado desde o início e pode apoiar e mobilizar outros recursos para pagar a infraestrutura necessária e os processos de planejamento. Por fim, o senso de urgência para a mudança pode ser crucial para a perpetuação da iniciativa, principalmente em eventuais momentos de crise – é esta pré-condição que garantirá a determinação dos participantes em dar continuidade à iniciativa, e poderá ser fundamental para mantê-los unidos em busca de alternativas criativas, para superar as dificuldades inerentes ao processo e continuar nos seus esforços em direção ao impacto coletivo (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012).

Uma vez que existam essas três pré-condições, há três fases distintas para que o impacto coletivo se desenvolva. A Fase I – *Iniciar a Ação*, requer uma compreensão do panorama, de quem são os atores principais e do trabalho já existente, uma base de dados inicial sobre o problema social onde se quer gerar a mudança, e uma estrutura inicial de governança que inclua participantes fortes e com credibilidade. A Fase II – *Organizar para o Impacto*, exige que as partes interessadas trabalhem juntas para estabelecer objetivos e metas comuns e sistemas de mensuração compartilhados, para criar uma infraestrutura de suporte e iniciar o processo de

alinhamento das muitas organizações envolvidas em direção ao objetivo comum. A Fase III – *Sustentar a Ação e o Impacto*, demanda que os participantes persigam prioridades para a ação de forma coordenada, colem dados de maneira sistemática e implementem processos sustentáveis que permitam a aprendizagem ativa e a correção dos cursos à medida que acompanham o progresso em direção a seus objetivos comuns (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012). O Quadro 2 sintetiza essas três fases:

Quadro 2 – Fases do Impacto Coletivo

Componentes para o Sucesso	Fase I Iniciar a Ação	Fase II Organizar para o Impacto	Fase III Sustentar a Ação e o Impacto
Governança e Infraestrutura	Identificar participantes e formar um grupo intersetorial	Criar a infraestrutura de suporte e processos	Facilitar e refinar
Planejamento Estratégico	Mapear o panorama e usar dados para dar forma à iniciativa	Criar uma agenda comum (objetivos e estratégia)	Dar suporte à implementação (alinhamento dos objetivos e das estratégias)
Envolvimento da Comunidade	Facilitar o alcance da comunidade	Envolver a comunidade e a vontade pública	Continuar o engajamento e o apoio
Avaliação e Melhorias	Analisar dados para identificar problemas e lacunas importantes	Estabelecer métricas compartilhadas (indicadores, medidores e abordagens)	Coletar, monitorar e reportar o progresso (processos para aprender e melhorar)

Fonte: adaptado de Hanleybrown, Kania e Kramer (2012, p. 4)

A estrutura do IC é composta por cinco condições-chave, quais sejam: a) uma agenda comum; b) sistemas de mensuração compartilhados; c) atividades de reforço mútuo; d) comunicação contínua; e e) a presença de uma organização que seja o suporte principal (*backbone support organization*). Essas condições-chave são abordadas com maior detalhamento nas seções a seguir.

2.1.1 Agenda Comum

Construir uma *agenda comum* é o ponto de partida que permite aos membros da comunidade alinhar os seus interesses e seus recursos de uma forma sustentável e significativa. Cabe ressaltar que não se trata apenas de definir um objetivo comum, mas sim de ter um entendimento compartilhado de como alcançar o objetivo e identificar com clareza qual é o problema a ser combatido (PRANGE, ALLEN e REITER-PALMON, 2016). Apesar de parecer um alinhamento simples, desenvolver um entendimento compartilhado do trabalho de impacto coletivo tem se demonstrado, conforme detalham Karp e Lundy-Wagner (2016), uma empreitada desafiadora, e por várias razões.

A primeira delas é o uso de diferentes terminologias, ou as várias formas de entender conceitos-chave como colaboração, por exemplo. Em geral, as partes envolvidas que conhecem superficialmente o conceito de IC tendem a enxergar a definição de agenda comum como uma visão comum, ou mapeamento de ativos, ou construção de consenso, e tendem a focar nos tipos de atividades que acontecem quando a comunidade se engaja em um trabalho coletivo, ao invés de olhar a proposta como uma forma mais abrangente de ação em direção a um objetivo maior (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016).

A segunda razão é justamente quando ocorre o oposto, ou seja, palavras como colaboração, alinhamento, comunicação e visão comum são recorrentemente associadas ao IC, mas a forma como cada pessoa as define e as compreende, na prática, varia. Por isso, os envolvidos muitas vezes acham que estão trabalhando juntos, enquanto na verdade estão apenas envolvidos em um propósito comum – e usando a mesma palavra para se referir a realidades diferentes. Isso pode levar a mal-entendidos, frustrações e esforços paralisados (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016).

A terceira razão é a falta de clareza se o impacto coletivo é um processo de cima para baixo (*top down*), ou seja, liderado por grandes e influentes organizações e líderes de destaque, ou se é um processo de baixo para cima (*bottom-up*), liderado por pequenas organizações ou líderes comunitários. Essas diferenças com frequência contribuem para um desajuste nas expectativas sobre o processo de tomada de decisão, sobre como abordar o trabalho e sobre quem deveria liderar os esforços coletivos (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016).

Kania e Kramer (2011) ressaltam que cada organização tem uma definição ligeiramente diferente sobre a questão a ser combatida e sobre o objetivo último a ser alcançado, e essas diferenças são frequentemente ignoradas quando as organizações trabalham de maneira independente ou em atividades isoladas. Contudo, tais divergências dividem os esforços e, na prática, minam a consecução do impacto desejado. É por essa razão que os autores são enfáticos ao dizer que as diferenças tem que ser discutidas e resolvidas desde o princípio. Sabe-se que cada participante não precisa concordar com os demais em todas as dimensões do problema, porém é fundamental que todos os participantes concordem, pelo menos, com os objetivos e princípios fundamentais para a geração de impacto coletivo como um todo (KANIA e KRAMER, 2011).

Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) explicam que para estabelecer uma agenda comum são necessários dois passos: o primeiro é definir os limites do sistema ou questão a ser abordada, e o segundo é desenvolver um plano de ação estratégico para orientar as atividades da iniciativa. A definição dos limites onde se vai atuar (incluindo a dimensão geográfica) é baseada no julgamento e avaliação de cada situação particular, e esses limites podem mudar ao longo do tempo levando-se em consideração as possibilidades locais e as aspirações dos envolvidos na iniciativa. Embora seja importante ter clareza sobre o que faz e o que não faz parte dos esforços coletivos, a maioria dos limites é vagamente definida e flexível. Já o plano de ações estratégicas não precisa ser inicialmente algo elaborado, ou uma teoria rígida para a mudança. Ao invés, esse plano deve ser capaz de equilibrar a necessidade de simplicidade, com a demanda de se criar uma compreensão ampla do problema que abrange as atividades de todos os *stakeholders*, e a flexibilidade para permitir o processo orgânico de aprendizagem do impacto coletivo se desenrolar (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012).

Os mesmos autores listam alguns componentes-chave para planos de ação estratégicos bem sucedidos, quais sejam: a) uma descrição do problema, fundamentado por pesquisas sólidas; b) um objetivo claro para a mudança desejada; c) um portfólio de estratégias principais para orientar mudanças em larga escala; d) um conjunto de princípios que guia o comportamento do grupo; e e) uma abordagem de avaliação que estabeleça como a iniciativa de impacto coletivo obterá e avaliará o *feedback* sobre os seus esforços (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012).

Também é importante manter um portfólio de estratégias que ofereçam uma combinação de pequenas, mas significativas, vitórias de curto prazo – para manter a motivação viva entre os participantes da iniciativa – bem como estratégias sistêmicas mais ambiciosas e de longo prazo, onde às vezes pode levar anos até que os primeiros resultados de impacto coletivo se tornem tangíveis. Ainda, cabe sublinhar que o plano de ação estratégico não é estático, mas sim um processo de tentativa e erro, que deve ser atualizado para refletir novas aprendizagens, mudanças no contexto local, a chegada de outros atores, com novos *insights* e prioridades (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012). A implementação de uma abordagem de impacto coletivo com este tipo de agenda comum requer, segundo Kania e Kramer (2011), novos tipos de estruturas colaborativas, como sistemas de mensuração compartilhados e uma organização central de suporte, aspectos que serão melhor detalhados a seguir.

2.1.2 Sistemas de Mensuração Compartilhados

Ter uma agenda comum definida é inútil se não houver a concordância sobre como os resultados dos esforços serão medidos. Por isso, a segunda condição-chave para o impacto coletivo é a criação de *sistemas de mensuração compartilhados*. De fato, esse é um passo complexo, porque nem mesmo entre duas organizações são usadas exatamente as mesmas métricas para medir o sucesso ou insucesso de suas iniciativas. Todavia, segundo Parkhurst e Preskill (2014), é essencial combinar quando e como os resultados serão medidos, no intuito de relatar resultados e chegar a conclusões confiáveis. A acuracidade dos dados e das informações entre as várias organizações garante que não só todos os esforços permaneçam alinhados, como também permite aos participantes responsabilizarem-se mutuamente e aprender entre si sobre os resultados bem-sucedidos e sobre os fracassos resultantes das atividades desenvolvidas em conjunto (KANIA e KRAMER, 2011).

Karp e Lundy-Wagner (2016) defendem que o uso de um conjunto de métricas para monitorar o desempenho, para rastrear os avanços em direção às metas

estabelecidas e para aprender sobre o que está ou não está funcionando é considerado uma condição *sine qua non* para o avanço do IC. E apesar da importância dos dados e do papel potencialmente grande que eles podem desempenhar no apoio ao trabalho coletivo, algumas pesquisas apontam uma miríade de desafios associados à capacidade de suas organizações em relação à coleta de dados e acordos sobre como eles serão compartilhados, sobre a forma de armazenamento ou fusão de dados de terceiros, e sobre a privacidade e armazenamento de dados (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016; HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012; PARKHUSRT e PRESKILL, 2014).

Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) enfatizam que aspectos paradigmáticos sobre a forma de mensuração dos resultados não podem ser ignorados, como por exemplo, entender que a abordagem do IC exige certo desapego em relação ao modelo tradicional de avaliação, que está frequentemente centrado no impacto isolado gerado por uma única organização. Logo, é compreensível que muitos participantes de projetos de IC consistentemente reportem que um dos desafios a serem superados é chegar a um consenso sobre a mensuração compartilhada em situações onde múltiplas organizações trabalham em paralelo para resolver um problema comum. De mesma forma, também é preciso estar atento a questões subjetivas, como as prioridades específicas que cada parte interessada tem e, principalmente, os receios de serem julgados pelos demais por estarem apresentando baixo desempenho, pois isto pode tornar difícil chegar a um acordo sobre métricas comuns (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012).

Superadas as questões sobre o entendimento da importância dos dados, Karp e Lundy-Wagner (2016) apontam outros desafios que podem se apresentar. Por exemplo, a discrepância e até mesmo as restrições entre a infraestrutura que cada organização tem em termos de sistemas (ex.: hardware e software), experiência ou capacidade técnica (ex.: pessoas com habilidades específicas) para desenvolver a coleta de dados e análise de sistemas. Inicialmente, para medir seus próprios resultados e, posteriormente, para mensurar os resultados compartilhados com outras organizações. Inevitavelmente isso pode gerar uma lacuna, seguida de frustração, entre o uso ideal dos dados e aquilo que realisticamente os envolvidos conseguem gerar de informações (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016).

Não obstante as inúmeras dificuldades que se apresentam, Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) são enfáticos ao afirmar que sem um sistema compartilhado de informações, os esforços colaborativos permanecerão superficiais. Uma saída para encarar estes desafios é ter um pequeno, mas abrangente conjunto de indicadores que estabeleça uma linguagem comum que apoie o plano de ação, meça o progresso em torno da agenda comum, facilite o alinhamento entre os objetivos de diferentes organizações, encorage ainda mais a colaboração para a solução de problemas e se torne a plataforma principal para a aprendizagem contínua da comunidade, e que gradualmente aumente a eficácia dos participantes envolvidos. Condição fundamental para que isso aconteça é ter expectativas claras sobre níveis de confidencialidade acordados e total transparência na troca de informações (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012).

Outro aspecto fundamental para que a efetividade das iniciativas possa ser realmente avaliada é, de acordo com Parkhusrt e Preskill (2014), a capacidade que os líderes do impacto coletivo precisam ter de enxergar o todo. Ou seja, conhecer as diferentes partes da iniciativa e as formas de interagir entre si e de evoluir ao longo do tempo. Para que isso ocorra, os autores indicam duas práticas. Primeiro, ao invés de tentar isolar os efeitos e o impacto de uma única intervenção, os parceiros de impacto coletivo devem avaliar o progresso e o impacto do processo de mudança como um todo (que inclui o contexto da iniciativa, a qualidade e efetividade da estrutura e das operações, etc). Segundo, ao invés de usar a mensuração do desempenho e a avaliação para determinar o sucesso ou o fracasso, os parceiros de impacto coletivo devem usar essas informações para tomar decisões sobre adaptação e melhoria de sua iniciativa (PARKHUSRT e PRESKILL, 2014).

Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) reforçam este entendimento ao defender a necessidade de uma liderança que saiba orquestrar a atração de fundos necessários, o suporte contínuo do pessoal proveniente da organização central de suporte (*backbone support organization*) para fornecer treinamento, facilitação e para revisar a acuracidade dos dados continuamente. Por fim, a periodicidade com que os dados são compartilhados, assim como a atenção e o interesse despendidos em relação a eles é o que fará com que uma organização aprenda com a outra e seja capaz de refinar a qualidade do trabalho, tanto individual como coletivamente. Analisar

os resultados gerados entre várias organizações permite que os participantes detectem padrões, encontrem soluções e os implementem rapidamente (KANIA e KRAMER, 2011).

2.1.3 Atividades de Reforço Mútuo

Trabalhar juntos em torno de uma agenda comum, e com um sistema de mensuração de resultados compartilhados não é sinônimo de que todos os participantes façam exatamente as mesmas coisas. Pelo contrário, significa encorajar cada participante a realizar o conjunto específico de atividades em que ele se destaca (*expertise*), de uma forma que se responsabilize por determinada parte do projeto (*ownership*), dê suporte e esteja coordenado com as ações dos demais (KANIA e KRAMER, 2011). Essa é, então, a terceira condição-chave para o impacto coletivo, desenvolver *atividades de reforço mútuo*.

Em outras palavras, as habilidades de cada organização complementam-se à medida em que cada ator social desempenha um papel único para alcançar o sucesso da iniciativa de IC. Por exemplo, há os que tem habilidades avançadas voltadas a área de comunicação, há os que tem conhecimento e recursos para resolver rapidamente determinados problemas, há os que tem capacidade para atrair interessados, engajar novos participantes e financiadores, e assim por diante (HOLLAND, 2016). Deste modo, no IC as atividades de reforço mútuo referem-se aos esforços de cada um dos atores que interagem e se conectam de forma significativa para criar algo maior do que a simples soma das suas ações individuais (ALLEN, TRENT e PRANGE, 2017).

Parkhurst e Preskill (2014) reforçam a ideia ao defender que o poder verdadeiro do IC reside no processo, ou seja, na habilidade de unir diversos grupos em torno de um propósito comum, incentivar a discussão aberta e comunicação constante, apoiar a coordenação e alinhamento entre as atividades, e promover a aprendizagem e a melhoria contínua. Isto é, a força da ação coletiva não diz respeito simplesmente ao número de participantes envolvidos, ou da uniformidade dos seus esforços, mas sim da coordenação de suas atividades, diferenciadas entre si, e da sinergia gerada nesta

interação em direção a solução de um problema maior (PARKHURST e PRESKILL, 2014).

Irby e Boyle (2014) atentam, contudo, que em alguns casos as comunidades podem deparar-se com várias iniciativas acontecendo ao mesmo tempo, gerando sobreposição de atividades, ineficiência, e até mesmo competição entre si por recursos e atenção. Para garantir o alinhamento das iniciativas de IC e evitar a duplicação de atividades, esses autores propõem algumas diretrizes que podem facilitar o processo, e estão descritas no Quadro 3:

Quadro 3 – Diretrizes para o Alinhamento das Atividades de Reforço Mútuo

Diretrizes	Por que é importante
Começar cada atividade específica com foco nos resultados que se pretende alcançar.	Concentrar-se nos resultados estimula as pessoas a estarem focadas nas metas que são mais difíceis ou mais complexas, ao invés de tentarem resolvê-las sozinhas, e evita-se que fiquem estagnadas em estratégias existentes que podem não ser as melhores para alcançar os resultados esperados.
Ter a visão suficientemente ampla para que os participantes do IC sejam capazes de enxergar os esforços existentes e consigam conectar-se entre si.	Esse aspecto reforça a ideia de que mudanças complexas demandam impreterivelmente soluções que estejam interconectadas.
Identificar as situações onde é mais fácil obter eficiência trabalhando coletivamente, ao invés de individualmente.	Averiguar as chances de sinergia entre os diferentes atores do IC auxilia os líderes a tomarem decisões sobre como endereçar problemas que são grandes demais para serem tratados sozinhos e para ampliar as soluções que eles não sabiam que estavam buscando separadamente.
Ter clareza sobre as formas de comunicação e responsabilização para cada atividade.	Isso permite que os parceiros do IC concentrem-se na execução das atividades pré-estabelecidas, evitando assim a “síndrome da força-tarefa”, na qual os participantes definem recomendações sobre o que fazer, mas sem assumir a responsabilidade de implementá-las.

Fonte: adaptado de Irby e Boyle (2014)

Segundo Karp e Lundy-Wagner (2016), o impacto coletivo demanda que as organizações se engajem em um novo tipo de relacionamento, que vai além da boa vontade ou do conhecimento interorganizacional, exigindo que as partes interessadas priorizem objetivos comuns e executem atividades estratégicas de maneira alinhada. Para que isso seja possível, segundo Holland (2016), os esforços precisam de um

fluxo constante de comunicação efetiva, e é sobre este assunto que trata a sessão a seguir.

2.1.4 Comunicação Contínua

Kania e Kramer (2011) defendem que um dos pré-requisitos básicos para o desenvolvimento de sistemas de mensuração compartilhados é criar, ao longo do tempo, um vocabulário comum entre os participantes, e isso demanda necessariamente uma comunicação contínua. Estabelecer uma *comunicação contínua*, portanto, é a quarta condição-chave para o impacto coletivo. Segundo Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016), anos de encontros e conversas recorrentes entre os participantes são necessários até que se estabeleça um nível de confiança forte o suficiente para sustentar qualquer iniciativa de impacto coletivo. Esta é condição *sine qua non* para que possam chegar a um acordo sobre os objetivos comuns que desejam atingir e para manter a motivação viva entre eles ao longo do processo. O investimento de tempo para conhecer e reconhecer o valor do outro e aprender sobre as motivações por trás dos seus esforços são fundamentais para garantir a solidez dos relacionamentos interpessoais dos atores envolvidos. Sem esse cuidado, as duas primeiras condições-chave para o impacto coletivo são muito difíceis de atingir (PRANGE, ALLEN e REITER-PALMON, 2016).

De acordo com Allen, Trent e Prange (2017), a comunicação contínua refere-se ao fluxo constante de informações, sejam elas formais ou informais, que ocorre tanto entre os parceiros da iniciativa de impacto coletivo (ambiente interno) quanto entre organizações ou pessoas não envolvidas diretamente com ela (ambiente externo). Ao estabelecerem processos de comunicação interna, os atores de IC podem escolher vários meios ou canais de comunicação, tais como plataformas online, reuniões presenciais, videoconferências, e-mails, *newsletters*, e etc., bem como a frequência em que ocorrem essas trocas de informações. No entanto, é importante que todos os parceiros estejam representados e envolvidos de maneira igualitária nessas interações, para garantir que a tomada de decisão seja de fato

colaborativa e leve em consideração o ponto de vista de todos os membros (COLLABORATION FOR IMPACT, 2018).

Alguns aspectos práticos tem se demonstrado cruciais para a efetividade da comunicação interna, como determinar uma periodicidade em que os encontros presenciais ocorrem, ter uma agenda estruturada para as reuniões entre os atores envolvidos e enviar representantes com autonomia decisória que, na visão de Kania e Kramer (2011), deve ser em nível de CEO. Ainda, os mesmos autores relatam que, no início, muitos dos líderes de iniciativas de IC apareciam nas reuniões porque esperavam que sua participação desse mais visibilidade à própria iniciativa, e conseqüentemente pudesse ajudar a angariar investimentos adicionais às suas organizações. Pouco tempo foi necessário, contudo, para que os líderes entendessem que esse não era o objetivo das reuniões, mas sim ser um espaço que favorecesse a troca de conhecimentos, gerasse aprendizado mútuo e pudesse potencializar a sinergia e o entusiasmo em busca de soluções para problemas em comum (KANIA e KRAMER, 2011).

Além de atentar à comunicação interna, é importante que os atores do IC garantam que a prioridade seja dada à interação com organizações e pessoas externas à iniciativa, reportando os avanços e desafios encontrados ao longo do processo. Manter uma postura aberta ajuda a fomentar apoio público à iniciativa, fortalecer a reputação do projeto e, conseqüentemente, isto contribui para a sua expansão (COLLABORATION FOR IMPACT, 2018). A comunicação e o relacionamento institucional das iniciativas de IC com agentes externos são geralmente intermediados pela organização central de suporte, assunto que será abordado na sessão a seguir.

2.1.5 Organização Central de Suporte

Da mesma forma que estabelecer uma comunicação contínua é um passo fundamental para criar a confiança entre os agentes envolvidos, estruturar uma organização de suporte dedicada, com uma equipe tecnicamente preparada, para

suportar as atividades que estão em andamento é imperativo para garantir a sustentação da proposta de IC como um todo. Ter uma *organização central de suporte* é, portanto, a quinta e última condição-chave do impacto coletivo.

Objetivamente, a organização central de suporte desempenha a função de facilitadora, ao planejar, gerenciar e dar suporte às iniciativas, sob o ponto de vista de tecnologia, comunicação, coleta de dados, preparação de relatórios, assim como toda a ordem de necessidades práticas (ex.: administrativas, logísticas, e etc) que os agentes envolvidos podem por ventura precisar de auxílio para superar obstáculos e seguir em frente na consecução de seus projetos (KANIA e KRAMER, 2011). Os autores enfatizam que coordenar grupos grandes em iniciativas de impacto coletivo demanda tempo e recursos e, com frequência, partir para a ação sem a adequada infraestrutura de suporte tem se mostrado improdutivo e falho.

Como as iniciativas de IC são diversificadas, também são variadas as suas estruturas organizacionais de suporte (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012). Todavia, em certo grau, pode-se dizer que há seis funções principais em comum por elas desempenhadas ao longo do ciclo de vida das iniciativas, no intuito de facilitar o impacto coletivo, e que distinguem o seu trabalho de outras formas de colaboração, quais sejam: a) fornecer a direção estratégica, b) facilitar o diálogo entre os parceiros, c) gerenciar a coleta e análise de dados, d) intermediar a comunicação, e) coordenar as atividades comunitárias e f) atrair investimentos (TURNER et al., 2012).

Ter recursos suficientemente alocados para garantir o funcionamento da organização central de suporte é outro aspecto fundamental para o seu sucesso. Conforme salientam Parkhurst e Preskill (2014), a mensuração contínua requer a dedicação em tempo parcial ou integral de pessoas para organizar, supervisionar, incorporar e disseminar as lições aprendidas entre os envolvidos. A finalidade desta estrutura organizada é auxiliar no processo de tomada de decisão. Segundo Turner et al. (2012), em estágios mais maduros, as organizações de suporte estão suscetíveis a aumentar o foco em outras atividades externas importantes, como a formação de opinião pública, o avanço em mudanças políticas (quando aplicável) e a mobilização para atrair maiores volumes de investimentos.

Ainda, as organizações centrais de suporte tem o desafio de saber equilibrar uma liderança segura, capaz de manter todas as partes envolvidas alinhadas e, ao mesmo tempo, ser aquele apoio invisível, permitindo que cada parceiro seja

responsável pelo sucesso da iniciativa. Em outras palavras, é o que Kania e Kramer (2011, p. 40) comentam sobre os princípios da liderança adaptativa, que consiste na “capacidade de concentrar a atenção das pessoas e criar um senso de urgência, a habilidade de saber cobrar das partes interessadas sem sobrecarregá-las, a competência para apresentar as questões de uma forma que apresente oportunidades e desafios, e a força para mediar o conflito entre os envolvidos”.

Não obstante as dificuldades inerentes à adoção desse novo paradigma, é notável que as pessoas tem sentido a necessidade de buscar novas formas de parcerias, e tem estado abertas a aprender como realizar melhorias efetivas e de longo prazo em suas comunidades (PRANGE, ALLEN e REITER-PALMON, 2016). Para Hanleybrown, Kania e Kramer (2012), o apelo crescente ao uso do impacto coletivo também pode ser devido a uma ampla desilusão na capacidade dos governos ao redor do mundo para resolver esses desafios, fazendo com que as pessoas olhem mais de perto para modelos alternativos de transformação e mudança. O Quadro 4 sintetiza as três pré-condições e as cinco condições-chave discutidas até aqui para se alcançar o impacto coletivo.

Quadro 4 – Pré-Condições e Condições-Chave do Impacto Coletivo

Pré-condições	Descrição	Referências
Líderes influentes	Equilíbrio entre foco na resolução de problemas e capacidade de orientar os participantes do IC a encontrarem as respostas por si mesmos.	- Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) - Senge, Hamilton e Kania (2015)
Recursos financeiros adequados	Ter ao menos um financiador âncora para apoiar e mobilizar recursos para garantir a infraestrutura necessária.	- Hanleybrown, Kania e Kramer (2012)
Senso de urgência para a mudança	Pré-disposição dos membros do IC para manter o engajamento e o comprometimento com a iniciativa.	- Hanleybrown, Kania e Kramer (2012)
Condições IC	Descrição	Referências
Agenda comum	Todos os participantes tem uma visão compartilhada para a mudança, incluindo um entendimento comum do problema e uma abordagem conjunta para resolvê-lo por meio de ações acordadas.	- Kania e Kramer (2011) - Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016) - Karp e Lundy-Wagner (2016) - Hanleybrown, Kania e Kramer (2012)
Sistemas de mensuração compartilhados	Coletar dados e medir os resultados de forma consistente entre todos os participantes garante que os esforços permaneçam alinhados e os participantes se responsabilizem uns aos outros.	- Parkhurst e Preskill (2014) - Kania e Kramer (2011) - Karp e Lundy-Wagner (2016) - Hanleybrown, Kania e Kramer (2012)
Atividades de reforço mútuo	As atividades dos participantes devem ser diferenciadas entre si, ao mesmo tempo em que estão sendo coordenadas por meio de um plano de ação que os reforce mutuamente.	- Kania e Kramer (2011) - Parkhurst e Preskill (2014) - Irby e Boyle (2014) - Holland (2016) - Allen, Trent e Prange (2017) - Karp e Lundy-Wagner (2016)
Comunicação contínua	A comunicação consistente e aberta é necessária entre todos os participantes para criar confiança, assegurar objetivos mútuos e gerar motivação comum.	- Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016) - Kania e Kramer (2011) - Collaboration for Impact (2018)
Organização central de suporte	Criar e gerenciar o impacto coletivo requer uma organização separada, formada por uma equipe e um conjunto específico de habilidades para servir de “espinha dorsal” para toda a iniciativa e coordenar as demais organizações participantes.	- Kania e Kramer (2011) - Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) - Turner et al. (2012) - Parkhurst e Preskill (2014) - Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016)

Fonte: adaptado de Hanleybrown, Kania e Kramer (2012)

A seguir, serão detalhadas as principais contribuições, e também as principais críticas feitas à abordagem do IC.

2.2 AVANÇOS E CRÍTICAS AO IMPACTO COLETIVO

Comparativamente a outras abordagens conhecidas de colaboração, como investimentos colaborativos (*fundens collaboratives*), parcerias público-privadas, iniciativas envolvendo múltiplos *stakeholders* e redes de setores sociais (*social sector networks*), apenas para citar alguns exemplos, a abordagem do impacto coletivo pretende ser mais estruturada e estratégica ao valorizar uma visão transversal sobre os objetivos a serem atingidos, sobre os critérios para a ação, sobre a governança compartilhada e sobre o *accountability* entre os agentes envolvidos (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016). Não é meramente uma questão de encorajar mais colaboração ou parcerias público-privadas. Antes, requer uma abordagem sistêmica do impacto social que dê enfoque às relações entre as organizações e ao progresso em direção a objetivos compartilhados (KANIA e KRAMER, 2011).

Kenney et al. (2016) reforçam essa ideia ao defender que, embora iniciativas individuais sejam vitais, questões complexas exigem um esforço mais amplo para promover os avanços desejáveis. Isto é, a solução eficaz demanda, necessariamente, o engajamento e coordenação de diversos agentes, que serão capazes de gerar resultados significativos em relação ao problema que se pretende combater. Por isso, na visão de Easterling (2013), dentre os principais aspectos que diferenciam o impacto coletivo de outras abordagens, incluem a ênfase na avaliação (*assessment*) e a necessidade da organização central de suporte, que tem a função de orquestrar a colaboração entre os vários participantes. Complementarmente, na visão de Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016), a característica do impacto coletivo que a torna fundamentalmente diferente e mais bem sucedida é que ela adota uma abordagem colaborativa, e não competitiva, para resolver problemas sociais.

Nesse sentido, segundo Kania e Kramer (2013), o impacto coletivo não é apenas um novo processo que apoia as mesmas soluções tradicionais do setor social, pautadas frequentemente em ações isoladas. Ao contrário, a sua força reside na vigilância ampliada e compartilhada entre múltiplas organizações que, ao serem capazes de olhar a realidade através da mesma lente, colocam-se à procura de recursos e inovações, de rápido aprendizado (resultante de *feedbacks* contínuos) e

da agilidade e senso de urgência na tomada de ação, que é resultado de uma resposta unificada entre todos os participantes (KANIA e KRAMER, 2013).

Dentre as diversas contribuições trazidas pelo IC, três podem ser destacadas como paradigmáticas em relação ao que já se conhecia sobre formas de colaboração intersetorial. A primeira, diz respeito a capacidade de lidar sob condições de complexidade e incerteza. A segunda, refere-se ao modelo de liderança esperado, capaz de sustentar ações de impacto coletivo. A terceira, diz respeito a mudança de mentalidade, em relação a forma de pensar e agir das abordagens tradicionais sobre mudança social, como pré-condição necessária para que os esforços despendidos sejam de fato bem sucedidos. Esses três aspectos serão tratados com maior detalhamento nas seções seguintes.

2.2.1 Soluções Emergentes para Problemas Sociais Complexos

De maneira geral, problemas amplos como a pobreza, a saúde, a educação e o meio-ambiente, para citar alguns exemplos, envolvem diferentes atores e fatores interdependentes e, no geral, são consideradas realidades complexas, pois

[...] não existe nenhuma solução comprovada, as consequências das ações são imprevisíveis, e muitas variáveis - como o resultado das eleições - não podem ser conhecidas antecipadamente. Além disso, qualquer solução requer a participação de inúmeras organizações governamentais, do setor privado e organizações sem fins lucrativos, bem como uma multidão de cidadãos individuais. Nessas circunstâncias, as **soluções emergentes** [natureza adaptativa] terão maior probabilidade de êxito do que as **pré-determinadas** [natureza técnica] (KANIA e KRAMER, 2013, p.2).

Isso não significa, porém, que todos os problemas sociais sejam necessariamente impossíveis de serem resolvidos por uma única organização. De fato, alguns deles são de *natureza técnica*, a medida em que o problema está bem definido, a resposta é conhecida antecipadamente e uma ou algumas organizações individualmente tem a capacidade de implementar uma solução definitiva, como por exemplo: a construção de um hospital, a instalação de um sistema de segurança, a

captação de recursos para financiar bolsas de estudos para determinado projeto escolar, entre tantos outros (KANIA e KRAMER, 2011). Eles citam que problemas sociais em larga escala são de *natureza adaptativa* e, ao contrário, são complexos. Isso significa que a resposta para combatê-los não é conhecida, e mesmo se fosse, nenhuma entidade sozinha teria os recursos ou a autoridade para provocar as mudanças necessárias (KANIA e KRAMER, 2011).

Kania e Kramer (2013) reforçam que, ao lidar com desafios, emergentes torna-se imprescindível considerar a abordagem do impacto coletivo como um processo de contínuo aprendizado. Desafios emergentes são aqueles onde as soluções são imprevisíveis, parecem resultar das interações entre elementos, e nenhuma organização ou indivíduo pode controlar, ou seja, onde não há nenhuma solução final além do processo de adaptação contínua dentro de um ambiente em constante mudança (KANIA e KRAMER, 2013). Em outras palavras, os autores alertam que, sob condições de complexidade, as soluções pré-determinadas podem não ser totalmente confiáveis ou passíveis de serem implementadas. Por sua vez, as regras de interação que governam o impacto coletivo levam a mudanças, tanto no comportamento individual quanto organizacional, que vão criando as condições para uma evolução contínua no que diz respeito ao alinhamento, descoberta de novas ideias e possibilidades, e conseqüentemente trazem maior aprendizado. O fato de uma solução ser emergente não significa que todos os planos estruturados devem ser abandonados ou desconsiderados. O princípio básico para endereçar problemas complexos é criar regras efetivas de interação, que garantam alinhamento entre os participantes e aumentem a probabilidade de soluções emergentes surgirem, chegando-se ao objetivo pretendido. Em suma, o processo em si mesmo é a solução (KANIA e KRAMER, 2013).

Esta forma de entender a estratégia de colaboração do IC toma emprestado conceitos e características identificados em extensas pesquisas científicas realizadas por Mintzberg (1987). Esse autor demonstra que a maior parte das estratégias corporativas é, na prática, emergente. Ou seja, as empresas ou organizações começam com (uma proposta de) plano, mas aprendem ao longo da execução do mesmo, por meio de um processo de tentativa e erro, quais são as ações bem sucedidas (ou não), e vão remodelando suas estratégias ao longo do caminho em

resposta às mudanças de condições, sejam internas ou externas, e levando em consideração as experiências acumuladas (MINTZBERG, 1987).

Senge, Hamilton e Kania (2015) ressaltam que reunir diversas partes interessadas com pouca história de colaboração, diferentes modelos mentais e objetivos diferentes, e até aparentemente concorrentes, pode ser um empreendimento de alto risco, e apenas boas intenções não são suficientes. Conduzir um grupo de diferentes atores em torno de uma agenda comum para gerar impacto em larga escala requer o estabelecimento de relações de confiança entre as diversas partes interessadas, processo este que deve ser influenciado por um tipo de liderança com características específicas – orientada sobretudo à criação de uma cultura de escuta, empatia e aprendizagem contínua – como será discutido a seguir.

2.2.2 Perfil de Liderança no Impacto Coletivo

O tema desenvolvimento de lideranças é rico em teorias, modelos, técnicas e ferramentas desenhadas para preparar indivíduos para liderar. Historicamente organizações, instituições, empresas, comunidades e grupos de pessoas no geral estão continuamente em busca de quem pode orientá-los em direção ao atingimento de seus respectivos objetivos (KELLOG FOUNDATION, 2007). De fato, um dos mitos mais persistentes em relação ao entendimento de liderança é que ela reside em uma única pessoa, e as principais teorias a respeito do tema reforçam essa perspectiva concentrando-se exclusivamente na figura do líder formal (FINCH, 1977). Tal noção, segundo Finch (1977), é tão dominante que, tanto os líderes quanto os seus subordinados desenvolvem expectativas e padrões de relacionamentos uns com os outros que reforçam a visão do líder individual heroico, em geral respaldado por determinada posição hierárquica e dotado de certo nível de autoridade.

O contexto do impacto coletivo requer uma abordagem de liderança específica, denominada liderança de sistema (*system leadership*), para que as iniciativas tenham condições de serem bem sucedidas (KANIA e KRAMER, 2011; HANLEYBROW e SPLANSKY JUSTER, 2015). Na visão de Kania e Kramer (2011), esses líderes não são figuras heroicas singulares, mas aqueles que facilitam as condições em que os

outros podem progredir em direção à mudança social. Em outras palavras, o líder de sistema é a pessoa que cataliza a liderança coletiva e, dentre as principais capacidades necessárias para a sua execução está a de enxergar e compreender o contexto maior, promovendo reflexões e conversas mais ricas entre os membros do grupo, para que encontrem soluções efetivas e possam criar o futuro conjuntamente (KANIA e KRAMER, 2011).

Embora a posição formal e a autoridade sejam importantes, tem-se observado que tais indivíduos conseguem contribuir como líderes de sistema ocupando os mais variados tipos de cargos e funções e, mesmo muitas vezes diferindo amplamente em personalidade e estilo, os verdadeiros líderes de sistema tem um impacto notavelmente similar. Ao longo do tempo, seu profundo compromisso com a saúde do todo contagia os demais de forma a nutrir um compromisso semelhante nos outros (SENGE, HAMILTON e KANIA, 2015). Em outras palavras, esses autores explicam que

sua capacidade de ver a realidade através dos olhos de pessoas muito diferentes de si encoraja os outros a serem mais abertos também. Eles criam relacionamentos baseados em escuta profunda e redes de confiança e colaboração começam a florescer. Eles estão tão convencidos de que algo pode ser feito, de forma que eles não esperam por um plano totalmente desenvolvido, liberando os outros para avançar e aprender fazendo [...] uma das suas maiores contribuições pode resultar da força de sua "ignorância", o que lhes dá permissão para fazer perguntas óbvias e para incorporar uma abertura e compromisso com sua própria aprendizagem e crescimento contínuos que, eventualmente, infundem grandes esforços de mudança (SENGE, HAMILTON e KANIA, p. 28).

Ao longo de suas publicações sobre impacto coletivo, Kania e Kramer (2011, 2013, 2015) tem reforçado a importância desse tipo especial de líder que esteja, por um lado, apaixonadamente focado em resolver um problema e, por outro lado, também disposto a deixar os participantes descobrirem as respostas por si próprios, ao invés de tentar fazer vencer apenas o seu ponto de vista particular. Uma consequência comumente verificada por Senge, Hamilton e Kania (2015) é que à medida que esses líderes de sistema emergem, situações que anteriormente sofriam de polarização e inércia tornaram-se mais abertas, e o que antes era visto como um problema intratável passa a ser percebido como uma oportunidade de inovação.

Senge, Hamilton e Kania (2015) listam três habilidades principais que os líderes de sistema compartilham, e que podem ser aprendidas e desenvolvidas, no intuito de fomentar a liderança coletiva.

A primeira capacidade é de *enxergar o sistema maior*. Em qualquer configuração complexa, as pessoas tipicamente concentram sua atenção nas partes do sistema mais visíveis a partir de seu próprio ponto de vista. Isso geralmente resulta em argumentos sobre quem tem a perspectiva certa sobre o problema. Essa capacidade do líder de sistema é essencial para construir uma compreensão compartilhada de problemas complexos, permitindo que as organizações colaborem e desenvolvam em conjunto soluções que não sejam evidentes para nenhuma delas individualmente e que trabalhem juntas para a saúde de todo o sistema em vez de apenas buscar correções sintomáticas para partes individuais (SENGE, HAMILTON e KANIA, 2015).

A segunda capacidade envolve o *fomento de reflexões e conversações mais ricas*. Reflexão, na visão de Senge, Hamilton e Kania (2015), significa pensar sobre o próprio pensamento, “voltar-se para dentro” para revisar os pressupostos que os membros do grupo assumem em qualquer conversa e dando-se conta de como os próprios modelos mentais podem limitá-los. A reflexão profunda e compartilhada é um passo crítico para permitir que grupos de organizações e indivíduos realmente “ouçam” um ponto de vista diferente do seu, e apreciem emocional e cognitivamente a realidade do outro.

A terceira capacidade, de acordo com Senge, Hamilton e Kania (2015), concentra-se em *mudar o foco coletivo de ‘postura reativa na solução de problemas’ para ‘co-criar o futuro’*. A mudança geralmente começa com condições indesejáveis, mas os líderes de sistema ajudam as pessoas a irem além de apenas reagir a esses problemas para criar visões positivas para o futuro. Isso geralmente acontece gradualmente, pois os líderes ajudam as pessoas a articular suas aspirações mais profundas e criar confiança com base em realizações tangíveis alcançadas em conjunto. Senge, Hamilton e Kania (2015) defendem que muito já foi escrito sobre essas capacidades de liderança na literatura de aprendizagem organizacional e as ferramentas que suportam seu desenvolvimento. Porém, grande parte deste trabalho ainda é relativamente desconhecida ou conhecida apenas superficialmente por aqueles envolvidos em esforços colaborativos de mudança sistêmica.

Scharmer e Kaufer (2013), descrevem três aberturas necessárias para transformar os sistemas: a) abrir a mente (desafiar nossos pressupostos), b) abrir o coração (ser vulnerável e realmente ouvir um ao outro); e c) desapegar da própria vontade (deixar mais flexíveis as metas e agendas predefinidas e ver o que é realmente necessário e possível de ser feito). Essas três aberturas combinam os pontos cegos da maioria dos esforços de mudança, que muitas vezes são baseados em suposições e agendas rígidas, e não conseguem ver que os sistemas de transformação são, em última análise, a transformação de relações entre as pessoas que moldam esses sistemas (SCHARMER e KAUFER, 2013).

Outra condição para que o modelo sistêmico de liderança possa ser desenvolvido, na visão de Senge, Hamilton e Kania (2015), é criar o espaço para a mudança. Este espaço permite que a inteligência e a sabedoria coletiva possam emergir – uma vez que ela não pode ser fabricada ou incorporada em um plano criado com antecedência, da mesma forma que é também pouco provável que venha de líderes que buscam executar sua agenda predeterminada. Sabendo que não há respostas fáceis para problemas verdadeiramente complexos, os líderes de sistema cultivam as condições em que a sabedoria coletiva emerge ao longo do tempo através de um processo de amadurecimento que, gradualmente, traz novas maneiras de pensar, agir e ser. Aparentemente, este modelo pode parecer uma atitude passiva ou mesmo uma demonstração de fraqueza do líder, tendo em vista que o modelo tradicional de liderança concentra-se normalmente na perseguição e execução de um plano bem definido. Cabe ressaltar que os planos são sempre necessários mas, sem abertura, as pessoas podem perder o que está emergindo. Senge, Hamilton e Kania (2015) fazem uma analogia com um marinheiro que, ao se manter tão comprometido e afixionado em seguir o seu itinerário preestabelecido, não está disposto a adaptar a sua rota de acordo com as mudanças na direção dos ventos ou de acordo com as intempéries que podem aparecer no caminho.

2.2.3 Mudança de Mentalidade

Desde que foi cunhada, no início desta década, a expressão impacto coletivo tem ganhado notoriedade no mundo das organizações sem fins lucrativos, como uma abordagem intersetorial para resolver problemas sociais e ambientais em larga escala. Um dos riscos potenciais de ter se tornado popular em tão pouco tempo é que algumas pessoas podem utilizar esse termo sem ter um profundo entendimento sobre as possibilidades e os desafios de implementá-la, ou até mesmo sem saber o que diferencia o IC de outras formas de colaboração (PRANGE, ALLEN e REITER-PALMON, 2016).

Para que os esforços de impacto coletivo sejam efetivos, Kania e Kramer (2013) ressaltam que é preciso saber combinar o paradoxo de *intencionalidade* (resultante da definição da agenda comum) e do processo *emergente* (que se manifesta por meio da visão, aprendizado e execução coletivos). Isso exige, antes de tudo, uma mudança de mentalidade, rejeitando o modo tradicional de pensamento sobre mudança social. Nesse sentido, Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014) refinam o *framework* do IC ao elencar três pontos principais que dizem respeito a *quem* está engajado, *como* trabalham juntos e *como* o progresso acontece, que serão detalhados a seguir.

A primeira mudança de mentalidade necessária é *certificar-se que as pessoas corretas estão envolvidas* para ajudar em relação ao problema específico que se quer atacar. Isso inclui não omitir parceiros críticos (ex.: governo, organizações sem fins lucrativos, empresas, setores filantrópicos, etc). Vale ter presente os possíveis desafios que isso significa, como por exemplo, perceber que muitos desses parceiros em potencial podem nunca ter trabalhado em conjunto antes e, em casos extremos, podem ter visões diametralmente opostas sobre a forma ideal de trabalhar (KANIA, HANLEYBROWN e SPLANSKY JUSTER, 2014). Por isso, Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016) enfatizam que múltiplas organizações devem ser envolvidas, mas principalmente as organizações certas devem ser identificadas, para facilitar a sustentabilidade e a longevidade do projeto. Às vezes isso pode significar trabalhar em conjunto com as pessoas que, em última instância, serão beneficiadas pelo programa, ou pelas mudanças que estão tentando ser implementadas.

A segunda mudança de mentalidade refere-se a *forma como as pessoas envolvidas trabalham juntas*. Para Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014) o relacional é tão importante quanto o racional, ou seja, dados e evidências são aspectos importantes, mas a ausência de relacionamentos interpessoais, assim como

a presença forte de egos e dificuldades históricas de interações podem impedir avanços nos esforços de IC. Dedicar-se à construção de relacionamentos de confiança capacita os envolvidos a desenvolver uma visão coletiva e de aprendizado mútuo. Da mesma forma, os autores defendem que a estrutura é tão importante quanto a estratégia. Normalmente o primeiro passo adotado pelas partes envolvidas para dar início ao IC é a criação de uma estratégia, com uma série de atividades definidas nas quais se acredita que garantirão o avanço em relação ao objetivo definido. Embora seja importante ter certo nível de organização, o fato é que em muitos casos as soluções não são conhecidas no início, conforme foi amplamente detalhado na sessão anterior. Logo, é importante reconhecer que o poder do IC está em enxergar, aprender e fazer coletivamente (processo emergente), mais do que em seguir um plano linear (KANIA, HANLEYBROWN e SPLANSKY JUSTER, 2014).

Complementarmente, saber compartilhar o crédito é tão importante quanto levar o crédito. Quando se trata de relacionamento humano, aspectos psicológicos ligados ao reconhecimento podem ganhar proporções e consequências que, em estágios iniciais podem até ser negligenciados, mas que em períodos mais avançados poderão ser um empecilho à evolução das iniciativas. Por exemplo, o desejo de uma determinada organização de, individualmente, atribuir a si mesma o crédito por determinado resultado, é uma das maiores barreiras ao IC. Essa tendência é compreensível, especialmente em um ambiente onde as organizações sem fins lucrativos são frequentemente incentivadas a demonstrar evidências de seu impacto isolado para continuar recebendo financiamentos, dentro de um cenário muitas vezes escasso de recursos. No entanto, em colaborações em larga escala, esse comportamento pode inibir os participantes de tomar decisões que estejam alinhadas com o sistema mais amplo e com a agenda comum e dificultam seus esforços para criar atividades que se fortalecem mutuamente. Para os trabalhos de IC, compartilhar o crédito com outros pode ser muito mais poderoso do que tomar o crédito para si (KANIA, HANLEYBROWN e SPLANSKY JUSTER, 2014).

A terceira e última mudança de mentalidade requerida diz respeito ao modo *como o progresso acontece*, prestando atenção ao trabalho adaptativo, e não apenas às soluções técnicas. Historicamente o setor social tem focado em identificar soluções técnicas, que são pré-determinadas e replicáveis, para atacar problemas sociais

complexos. Contudo, a abordagem do IC permite a resolução de problemas adaptativos, instigando várias organizações a procurar recursos e inovações para resolver um problema comum, permitindo uma aprendizagem rápida através de *feedbacks* contínuos e coordenando respostas entre os participantes (KANIA, HANLEYBROWN e SPLANSKY JUSTER, 2014). Enfim, o Quadro 5 resume os principais pontos tratados até aqui sobre a mudança de mentalidade para o impacto coletivo:

Quadro 5 – Fatores Intangíveis para a Geração de Impacto Coletivo

Quem está envolvido	<ul style="list-style-type: none"> • Certificar-se que as pessoas corretas estão envolvidas. • Trabalhar em conjunto com as pessoas que serão beneficiadas pelo programa, ou pelas mudanças que estão tentando ser implementadas.
Como as pessoas trabalham juntas	<ul style="list-style-type: none"> • O relacional é tão importante quanto o racional. • A estrutura é tão importante quanto a estratégia. • Compartilhar o crédito é tão importante quanto levar o crédito.
Como o progresso acontece	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenção ao trabalho adaptativo, e não apenas às soluções técnicas.

Fonte: adaptado de Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014)

Apesar da recente popularidade desta abordagem, uma pesquisa realizada com cinco comunidades comprometidas seriamente com o impacto coletivo na iniciativa *Ford Foundation's Corridors to College Success* revelou dificuldades que tornam o IC difícil de ser executado, mesmo com a expressa vontade das organizações e das comunidades envolvidas em se empenharem nestes esforços (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016). As autoras elencam três principais desafios, sendo: primeiro, desenvolver um entendimento compartilhado do trabalho coletivo; segundo, manter competências organizacionais em um sistema coordenado; e terceiro, utilizar dados para apoiar o trabalho de impacto coletivo. E concluem, ao dizer que, reconhecer as lacunas e os conflitos entre o cenário ideal e a realidade prática, pode ajudar as comunidades a identificar formas de superar essas barreiras (KARP e LUNDY-WAGNER, 2016).

Mesmo Kania e Kramer (2013), responsáveis por lançar o conceito e o *framework* do IC, reconhecem limitações na implementação do mesmo, como por exemplo: a) a dificuldade de congregar pessoas que nunca trabalharam de maneira

colaborativa antes; b) a competição e desconfiança entre financiadores (*funders*) e donatários (*grantees*); c) a “luta” para se chegar a um consenso sobre que métricas compartilhadas devem ser adotadas; d) o risco de múltiplas organizações de suporte atuarem em sobreposição; e e) os obstáculos constantes das políticas locais, dentre tantos outros. E ainda, alertam que se o impacto coletivo for visto e executado por aqueles que o adotam como uma fórmula pronta, capaz de apontar soluções de maneira objetiva aos problemas que se apresentam, é muito provável que seus praticantes saiam frustrados, pois estão esperando equivocadamente um tipo de resposta que não será alcançada (KANIA e KRAMER, 2013). O Quadro 6 sintetiza os desafios frequentes que os atores envolvidos na implementação do IC enfrentam, bem como os conflitos potenciais que os mesmos geralmente se deparam:

Quadro 6 – Dificuldades e Conflitos Recorrentes para Executar Iniciativas de IC

Desafios frequentes	Conflitos potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um entendimento compartilhado do trabalho coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em congregar pessoas que nunca trabalharam de maneira colaborativa antes. • Competição e desconfiança entre financiadores (<i>funders</i>) e donatários (<i>grantees</i>).
<ul style="list-style-type: none"> • Manter competências organizacionais em um sistema coordenado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de múltiplas organizações de suporte atuarem em sobreposição.
<ul style="list-style-type: none"> • Saber utilizar dados para apoiar o trabalho de impacto coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de consenso entre os atores sobre que métricas compartilhadas devem ser adotadas.

Fonte: adaptado de Karp e Lundy-Wagner (2016) e Kania e Kramer (2013)

De certa forma, os pontos descritos limitam-se a identificar as lacunas práticas para a implementação do impacto coletivo e propõem, em algum nível, caminhos para superar tais desafios, considerando que o IC, e apenas este, segundo Kania e Kramer (2013), é o modelo ideal para transformações sociais efetivas. Hanleybrown, Kania e Kramer (2012, p. 6) chegam a explicitamente afirmar que “não há outra maneira pela qual a sociedade alcance progresso em larga escala contra problemas urgentes e complexos, a menos que uma abordagem de impacto coletivo se torne a maneira aceita de fazer negócios”.

Ao longo dos últimos anos, contudo, pesquisadores e especialistas das mais diversas áreas – como Boumgarden e Branch (2013), McAfee, Blackwell e Bell (2015), Wolff (2016) e Wolff, Minkler et al. (2016) – tem ganhado visibilidade e voz ao criticar a abordagem do IC, enquanto modelo de colaboração intersetorial para promover mudanças sociais em ambientes complexos. Wolff (2016), por exemplo, elencou diversas deficiências dessa abordagem que, segundo ele, trazem sérias consequências para o engajamento comunitário. As principais limitações do IC serão discutidas a seguir.

2.2.4 Visão Limitada de Colaboração Comunitária

O primeiro aspecto atacado por Wolff (2016) diz respeito à visão simplista e binária sobre o tema colaboração ao comparar o impacto isolado versus o impacto coletivo, como se houvesse apenas essas duas opções possíveis, e omitindo inúmeros exemplos de coligações de âmbito comunitário que ultrapassaram o impacto isolado, mas que não foram explicitamente rotuladas como impacto coletivo. O autor destaca que o conceito de IC – que foi apresentado originalmente em um artigo de seis páginas, sem ter realizado testes-piloto, avaliação ou experiência real significativa no desenvolvimento de coalizões comunitárias – ignora o conhecimento existente de pesquisas, referências e experiências de campo que o precedem, como a contribuição de Butterfoss (2007), que articula sua Teoria de Ação de Coalizão Comunitária (*Community Coalition Action Theory*), além de significativos trabalhos sobre parcerias nas áreas de Saúde Pública, Psicologia, Ciências Políticas, Liderança Colaborativa, Desenvolvimento Comunitário, entre tantos outros (WOLFF, 2016).

O nível de envolvimento dos autores originais também é alvo de críticas, pois Kania e Kramer (2011) basearam-se em estudos de caso nos quais eles mesmos não estavam diretamente envolvidos na criação e implementação, mas eram apenas observadores externos. Para Wolff (2016), observar coligações bem sucedidas proporciona ao pesquisador um olhar específico, mas estar envolvido diretamente nelas, seja em experiências bem ou mal sucedidas, proporciona uma compreensão muito mais profunda sobre a realidade analisada; aparentemente, este recurso não

estava disponível para Kania e Kramer (2011). Foi a partir da observação desses poucos estudos de caso citados no artigo original da *Stanford Social Innovation Review* de 2011, e sem evidências embasadas em pesquisa, que o *framework* do impacto coletivo foi desenhado. Na visão de Wolff (2016), o número de casos analisados é ínfimo e, a generalização que deles deriva é também questionável.

Ainda, imaginar que as cinco condições-chave para o sucesso do impacto coletivo podem ser a resposta única para coligações complexas, que estão em constante mudança, e são influenciadas por inúmeras variáveis é, para Wolff (2016), uma falácia. Utilizando a construção de uma agenda comum como ponto de partida, ele concorda que este aspecto é desejável e necessário, porém sublinha enfaticamente que o processo pode ser moroso e, em determinadas comunidades os conflitos de interesses levam tempo para serem resolvidos ou, em casos extremos, podem ser intransponíveis. Tais aspectos podem frustrar líderes acostumados com a experiência de gestão empresarial, que esperam obter resultados rápidos e simples, por meio de ferramentas de gestão que induzem a comprometimentos coercitivos entre as organizações (WOLFF, 2016).

2.2.5 Ausência de Engajamento da Comunidade no Processo de IC

Os esforços de impacto coletivo são frequentemente discutidos em termos de organizações ou setores, como empresas, organizações sem fins lucrativos, governo e filantropia. O que muitas vezes é deixado fora da discussão é a própria comunidade – que inclui os indivíduos, as famílias, as redes e as organizações que serão afetadas pela iniciativa e que nela participam – embora este seja um fator crítico para o sucesso a longo prazo das iniciativas de impacto coletivo (BARNES et al, 2014). Essa é outra crítica levantada por Wolff (2016), ao apontar que o impacto coletivo não estabelece como uma prioridade envolver os mais afetados pelo problema a ser combatido em seus processos, pois eles não são necessariamente consultados, ou não participam de forma significativa nas tomadas de decisão do IC e, na sua visão, essa é uma séria omissão.

Consequentemente, segundo Wolff (2016) o conhecimento crítico da comunidade sobre a sua própria realidade é ignorado, ou até mesmo denegrido, e isso pode acarretar na criação de soluções que podem não ser adequadas ou compatíveis com a população atendida – especialmente em contextos onde questões de raça, etnia ou classes sociais ainda mostram-se como principais barreiras para que a equidade e justiça social sejam alcançadas. Para ele, sem uma rigorosa atenção às persistentes injustiças sociais, quando aplicável, as iniciativas de IC correm o risco de serem ineficientes, irrelevantes e, as melhorias alcançadas, insustentáveis (WOLFF, 2016).

McAfee, Blackwell e Bell (2015) reforçam essa crítica ao defender que o engajamento autêntico da comunidade deve ser um elemento essencial do *framework* de impacto coletivo. Isto significa garantir que, por exemplo, as comunidades de baixa renda, as comunidades étnicas, os grupos de imigrantes, sejam incluídos como parceiros desde o planejamento, implementação e governança das iniciativas. Wolff, Minkler, et al. (2016) ressaltam que a verdadeira inclusão deve também considerar aspectos práticos simples, como acesso ao transporte para participar das reuniões, tradução e interpretação das informações durante os encontros para aqueles com menos instrução, e que os menos privilegiados devem ser considerados e representados desde o princípio em comitês diretores ou grupos de trabalho.

Na visão dos autores, a intencionalidade de engajar os envolvidos como parceiros iguais e prestar atenção ao processo é muito diferente da proposta do IC, que defende a determinação de uma agenda comum entre os líderes da organização e, apenas em alguns casos, trazendo alguma representação da comunidade para a mesa de discussões (WOLFF, MINKLER et al, 2016). Wolff (2016, p. 3) afirma que sem envolver os mais diretamente afetados, “o IC não pode desenvolver nem uma compreensão adequada das causas-raízes dos problemas, nem uma visão apropriada para uma comunidade transformada. Em vez disso, o processo provavelmente reforçará o domínio daqueles que já detém privilégios”. O autor também considera esse modelo ultrapassado e pouco efetivo por manter a liderança em nível de CEOs como pilar central no processo – conforme descrito explicitamente em Hanleybrown, Kania e Kramer (2012) – e ao engajar as organizações e parceiros de maior poder em uma comunidade para que cheguem consensualmente à construção de uma agenda comum. Para Wolff (2016, p.3),

na realidade, o que as coligações comunitárias precisam é envolver as pessoas mais e menos poderosas em uma comunidade, encontrando meios para que elas conversem e trabalhem em conjunto para abordar as prioridades de ação e os impedimentos à mudança nas instituições e organizações que servem à própria comunidade. Este é o coração e a alma do desenvolvimento comunitário e parece estar ausente no IC.

Em outras palavras, é preciso fazer um esforço para quebrar a lógica tradicional de gestão que valoriza a assimetria de relações – onde geralmente líderes e membros da comunidade não estão no mesmo nível de paridade. Portanto, na visão de Wolff (2016), nos processos de construção e tomada de decisão para a consecução do impacto coletivo, não basta apenas envolver as coligações comunitárias. É preciso, antes de tudo, superar as relações, sejam elas explícitas ou implícitas, de subordinação entre os atores, transcendendo-as em direção a relações de reciprocidade e fraternidade⁶.

2.2.6 Lacunas na Organização Central de Suporte

Kania e Kramer (2011) são, desde o princípio, enfáticos ao afirmar que iniciativas de impacto coletivo demandam investimentos financeiros significativos para, entre outras necessidades, montar a organização central de suporte (*backbone support organization*). Wolff (2016) ressalta que, primeiro, encontrar dinheiro para projetos sociais tem sido historicamente desafiador; e, segundo mesmo quando há investidores sociais expressamente interessados nas iniciativas, a maioria deles quer financiar a missão, as metas e programas que vão orientar às mudanças sociais proposta pelo IC, mas muito poucos investidores estão dispostos a patrocinar os custos de pessoal e de operação desta estrutura de suporte. Karp e Lundy-Wagner (2016) também reforçam que o aspecto financeiro é um ponto crítico que não pode

⁶ Conforme explica Bruni (2005, p.145), “a *fraternidade* não significa renunciar à autoridade [...] no momento que deve dar ordens e tomar decisões. Todavia, quem tem a autoridade não é um pai, mas um *irmão* [...] assim a autoridade é exercida por um irmão igual aos outros, que representa a comunidade dos irmãos. Por isso, enquanto que a fraternidade parece compatível com a *autoridade*, ela não parece compatível com a *hierarquia*, que é um modo de personificar a autoridade típica de um mundo concebido como desigual, ou seja, feito de pessoas ‘superiores’ e outras ‘inferiores’”.

ser ignorado, uma vez que limitações de financiamento influenciam diretamente a capacidade das organizações de promoverem parcerias de impacto coletivo. Isso acontece porque, quando os recursos são escassos, cada organização ocupa-se primordialmente em dar continuidade às atividades relacionadas à sua própria missão, e às vezes executar apenas o seu trabalho individual já é um desafio.

Na visão de Wolff (2016), outra limitação é que na abordagem do IC há expectativas equivocadas sobre o que a organização central de suporte deve promover. Para ele, uma organização com múltiplas funções e responsabilidades gera, inevitavelmente, uma estrutura burocrática e hierarquizada, ao invés de proporcionar um ambiente verdadeiramente colaborativo onde a liderança e as responsabilidades são divididas.

Em decorrência disso, o autor defende que as organizações centrais de suporte deveriam ser responsáveis por construir a liderança, em oposição ao papel atual de ser uma liderança centralizada (WOLFF, 2016). Este aspecto, segundo o autor, é pouco discutido e enfatiza que décadas antes da abordagem do IC ser lançada a literatura acadêmica já tinha começado a promover estudos e guias sobre governança democrática e colaborativa. A obra, divulgada há duas décadas, de Chrislip e Larson (1994) sobre Liderança Colaborativa, por exemplo, ajudou a distinguir as características e práticas únicas de liderança colaborativa em coligações, incluindo as habilidades e funções de um líder colaborativo e como elas diferem da liderança hierárquica tradicional. Por fim, a abordagem do impacto coletivo não inclui a mudança de políticas e de sistemas como resultados essenciais e intencionais dos trabalhos realizados em parceria. Wolff (2016) argumenta que, se este não é o fim último esperado dos esforços de IC, então se continuará fazendo, paradoxalmente, um trabalho fragmentado e isolado. O Quadro 7 sintetiza os principais avanços e críticas feitos ao impacto coletivo discutidos até aqui.

Quadro 7 – Síntese dos Avanços e Críticas Ao Impacto Coletivo

Avanços	Síntese	Referências
Impacto Coletivo vs. outras abordagens de colaboração	O IC é uma abordagem de colaboração estruturada, estratégica e de longo prazo, que valoriza a visão sistêmica de impacto social e foca em objetivos compartilhados. A ênfase do IC está em garantir a eficácia das iniciativas, por meio da avaliação do problema e da necessidade de se estruturar a organização central de suporte para sustentar a iniciativa.	- Karp e Lundy-Wagner (2016) - Kania e Kramer (2011; 2013) - Kenney et al (2016) - Easterling (2013) - Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016)
Soluções emergentes para problemas sociais complexos	Problemas sociais em larga escala são de natureza adaptativa, portanto exigem soluções emergentes, que surgem de um processo contínuo de tentativa e erro, gerando uma curva de aprendizado que permite remodelar a estratégia ao longo do tempo.	- Kania e Kramer (2011; 2013) - Mintzberg (1987)
Perfil de liderança no IC	A criação de relacionamentos deve ser baseada em escuta e redes de confiança e colaboração. O líder de sistema no IC possui três habilidades centrais: a) enxergar o sistema maior; b) fomentar reflexões e conversações mais ricas; e c) mudar o foco do grupo de “postura reativa na solução de problemas” para “co-criar o futuro”. O líder do IC não tem a resposta pronta sobre como solucionar os problemas, mas sabe proporcionar um ambiente onde a inteligência e a sabedoria coletiva tem espaço para emergir.	- Senge, Hamilton e Kania (2015) - Kania e Kramer (2011; 2013; 2015) - Scharmer e Kaufer (2013)
Mudança de Mentalidade	No IC é fundamental saber combinar o paradoxo de intencionalidade e processo emergente. Há pelo menos três fatores intangíveis para a geração de IC: a) quem está envolvido, b) como as pessoas trabalham juntas, e c) como o progresso acontece.	- Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016) - Kania e Kramer (2011; 2013) - Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014)
Críticas	Síntese	Referências
Desafios e conflitos potenciais no IC	Há pelo menos sete desafios e conflitos potenciais no IC, quais sejam: a) desenvolver um entendimento compartilhado do trabalho coletivo; b) manter as competências organizacionais em um sistema coordenado; c) utilizar dados para apoiar o trabalho de IC; d) dificuldade de congregar pessoas que nunca trabalharam de maneira colaborativa antes; e) competição e desconfiança entre os financiadores e donatários; f) falta de consenso sobre as métricas compartilhadas que devem ser adotadas; e g) risco das organizações de suporte atuarem em sobreposição.	- Karp e Lundy-Wagner (2016) - Kania e Kramer (2013)
Visão limitada de colaboração	A abordagem do IC pode trazer consigo o risco de ter uma visão simplista e binária sobre colaboração, tendo em vista que o IC ignora as experiências anteriores sobre transformação social. Além disso, o IC foi desenvolvido por Kania e Kramer (2011) com base em poucos estudos de caso nos quais eles não se envolveram diretamente e podem ter chegado a conclusões superficiais ou equivocadas sobre o tema.	- Wolff (2016)

Ausência de engajamento da comunidade	O IC não estabelece como prioridade envolver os mais afetados pelo problema a ser combatido em seus processos, o que pode acarretar na criação de soluções inadequadas ou incompatíveis com a população atendida. Por isso, é necessário garantir intencionalmente o engajamento autêntico da comunidade e evitar relações assimétricas de poder. Conseqüentemente, manter a liderança em nível de CEO como pilar central no processo é um modelo ultrapassado e pouco efetivo para gerar transformação social.	- Wolff (2016) - Barns et al (2014) - McAfee, Blackwell e Bell (2015)
Lacunas na organização central de suporte	Encontrar dinheiro para projetos sociais é historicamente desafiador, pois grande parte dos investidores quer financiar a missão, as metas e programas, mas poucos querem assumir o custo de pessoal e de operação desta estrutura. Além disso, quando os recursos são escassos, cada organização se preocupa em executar apenas o seu trabalho individual. Há também o risco de a organização central de suporte se tornar uma estrutura hierárquica e burocrática em detrimento de um ambiente colaborativo e de responsabilidades compartilhadas. Por fim, o IC não inclui a mudança de políticas e de sistemas como resultados essenciais e intencionais das iniciativas.	- Kania e Kramer (2011) - Wolff (2016) - Karp e Lundy-Wagner (2016)

Fonte: a autora

Em resposta a muitas das críticas apontadas à abordagem do impacto coletivo, tanto os autores que propuseram o *framework* original quanto os pesquisadores e colaboradores mais recentemente envolvidos no tema continuaram a modificar e incrementar o modelo, lançando o que foi chamado por Cabaj e Weaver (2016) de Impacto Coletivo 3.0. Essa versão, que acrescenta novas condições, inclui aspectos como aspiração comunitária e envolvimento inclusivo da comunidade, e será o assunto discutido na próxima seção.

2.3 IMPACTO COLETIVO 3.0

A idéia de impacto coletivo em si não é nova, conforme salientam Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014), pois colaborações antecedem o artigo seminal de 2011 e incorporam as cinco condições de impacto coletivo. Todavia, o artigo original criou um quadro e uma linguagem que ressoaram profundamente nos

profissionais que estavam frustrados com as abordagens existentes para a mudança social. A consequência imediata foi que, a partir de 2011, dezenas de novas colaborações começaram a implementar os princípios de impacto coletivo em uma variedade de áreas de atuação em países como Estados Unidos, Canadá, Austrália, Israel e Coréia do Sul, apenas para citar alguns exemplos. Desde então, progressos e resultados foram conquistados por diversas dessas iniciativas, porém as limitações do *framework* inicial também ficaram mais evidentes.

Na visão de Cabaj e Weaver (2016), tais limitações não são motivo para se ignorar, ou até mesmo descartar a proposta. Pelo contrário, os autores propõem fazer uma “evolução na revolução”, isto é, ir além do *framework* original, atualizando alguns de seus preceitos – a partir das ideias e princípios que o formaram, do conhecimento existente de outros *frameworks*, de suas próprias experiências e do trabalho contínuo da FSG – de forma que seja uma resposta aos aspectos críticos e às limitações apontadas ao longo dos últimos anos.

A expressão Impacto Coletivo 3.0 surgiu durante o *Collective Impact Summit*, realizado na cidade de Vancouver, Canadá, em 2015. Ao longo do evento, o IC foi descrito em três fases distintas. A primeira fase (1.0), refere-se às experiências de colaboração comunitária existentes antes do ano de 2011, quando diversos grupos modelaram espontaneamente práticas de impacto coletivo sem fazer menção explícita aos padrões identificados pela FSG. A segunda fase (2.0), abrange o período de cinco anos após o lançamento do artigo seminal de Kania e Kramer (2011), quando comunidades adotaram o IC da forma como o modelo se apresentava até então, e a FSG fez inúmeros esforços para acompanhar, documentar e avaliar esta segunda geração de iniciativas. A terceira e última fase (3.0), recentemente iniciada, tem por intuito aprofundar e adaptar o IC levando em consideração as contribuições de outras experiências em curso (CABAJ e WEAVER, 2016). Em seu primeiro artigo sobre IC 3.0, esses autores revisitam os elementos fundamentais do *framework*, propondo seis aprimoramentos do modelo, conforme mostra o Quadro 8:

Quadro 8 – Mudança de Paradigma para o Impacto Coletivo 3.0

DE	PARA
O Paradigma da Liderança	
Gerenciamento	Construção de Movimento
As Cinco Condições para o Impacto Coletivo	
Agenda Comum	Aspiração Comunitária
Sistemas de Mensuração Compartilhados	Aprendizado Estratégico
Atividades de Reforço Mútuo	Atividades com Alto Nível de Influência
Comunicação Contínua	Engajamento Autêntico
Organização Central de Suporte	Estrutura para a Mudança

Fonte: Cabaj e Weaver (2016, p.3)

Relativo ao paradigma da liderança, Cabaj e Weaver (2016) explicam que, em uma abordagem gerencial, os líderes das instituições responsáveis por determinada área – como a saúde, a educação ou a justiça criminal, por exemplo – costumam reunir-se para encontrar maneiras de obter melhores resultados conjuntamente, do que poderiam conseguir de forma independente. Implicitamente está a ideia auto-percebida de que eles são os principais responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de novas soluções para determinada questão, embora esteja ao seu alcance consultar a comunidade afetada diretamente por aquele problema. Consequentemente, os participantes de IC que agem seguindo essa abordagem gerencial com frequência conseguem melhorar os sistemas existentes de mensuração de dados, a coordenação de serviços e atividades conjuntas em geral. Em suma, geram-se resultados, mas o sistema existente acaba por ser perpetuado. Por sua vez, explicam Cabaj e Weaver (2016, p. 4), em uma abordagem de construção de movimento (*movement building*) a ênfase, ao contrário,

está na reforma (ou mesmo na transformação) do sistema, onde as melhorias por si só não fariam a diferença. Os líderes da formação de um movimento reúnem um grupo diversificado de partes interessadas, incluindo aqueles que não estão em instituições tradicionais ou posições de poder, para construir uma visão de futuro baseada em valores e narrativas comuns. Movimentos abrem os corações e as mentes das pessoas a novas possibilidades, criam o clima receptivo para que novas ideias se concretizem e incentivem os formuladores de políticas e líderes de sistemas.

Esta mudança de paradigma é, em parte, uma resposta importante que o IC 3.0 apresenta às críticas feitas por Wolff (2016) sobre a abordagem tradicional dominante utilizada no mundo dos negócios e adotada no IC – poder centralizado em nível de CEOs e de cima para baixo (*top-down*) – que impede o real envolvimento da comunidade ao deixá-la em posição marginal em relação à busca de soluções e tomadas de decisões críticas. Os próprios autores Kania e Kramer (2015) escreveram sobre a importância da equidade entre os participantes, em seu quarto artigo sobre o impacto coletivo, e argumentaram que a inclusão das pessoas mais afetadas no processo de mudança deve ser um imperativo. Por essa razão, segundo Cabaj e Weaver (2016, p. 12) os esforços de impacto coletivo são mais prováveis de serem eficazes quando seus participantes operam a partir de um “paradigma de construção de movimento, pois é impossível que uma mesa de liderança formada de 20 a 40 pessoas, não importa quão comprometida e influente seja, consiga resolver problemas e fazer mudanças profundas e duradouras por conta própria”.

Cabaj e Weaver (2016) relembram que essa transformação é exigente. Na prática, para que ocorra o engajamento autêntico é necessário ter tempo para mapear as partes interessadas para convidá-las a participar das discussões, e desenvolver a confiança e a humildade para saber lidar com os conflitos inevitáveis entre os participantes que diferem em seus valores, interesses e poder. Quando é dada atenção a esse aspecto, se cultiva um senso de responsabilidade e comprometimento de longo prazo, que poderá ser essencial para salvar o projeto, principalmente quando a empolgação inicial dos participantes começa a ser abalada quando a execução da iniciativa enfrenta situações ou períodos difíceis. Da mesma forma, a evolução de agenda comum para aspiração comunitária pode ter um impacto ainda mais poderoso ao criar um movimento mais amplo para a mudança, pois exige que os participantes alcancem resultados baseados em valores comunitários suficientemente ambiciosos que não possam ser realizados por meio de simples ações de planejamento (CABAJ e WEAVER, 2016).

Outra mudança é a evolução de sistemas de mensuração compartilhados para o aprendizado estratégico. Cabaj e Weaver (2016) acreditam que a mensuração de resultados compartilhada tem mais chances de ser efetiva quando se trata de uma parte dentro de um sistema maior de aprendizagem e avaliação. Para os autores, os

inovadores sociais precisam de sistemas de medição que permitam ter *feedbacks* em tempo real, sejam fáceis de gerenciar, sirvam como uma fonte confiável de informações para a tomada de decisão e possam ajudá-los a evoluir no processo de mudança como um todo (CABAJ e WEAVER, 2016). Em síntese, a mensuração e compartilhamento dos resultados deve servir como meio e não como objetivo central do processo.

A respeito das atividades de reforço mútuo, Boumgarden e Branch (2013) alertam que o foco excessivo dado a este aspecto pode, involuntariamente, incentivar os participantes do IC a concentrarem-se em áreas que favorecem oportunidades de cooperação, ao invés de focarem-se nos resultados que elas vão gerar. Em outras palavras, há o risco de se criar o que eles chamaram de cegueira coletiva, ou seja, os esforços colaborativos levam a um grande alinhamento, mas não há clareza sobre o objetivo e os resultados finais que se quer atingir. Outra limitação relativa a esta terceira condição-chave do IC desafia o pressuposto tácito de que colaborar é sempre a melhor alternativa. Em determinadas situações, de acordo com Cabaj e Weaver (2016, p. 9), “seguir caminhos diferentes é particularmente produtivo quando os inovadores sociais não tem clareza sobre a natureza do problema que estão tentando abordar”, mesmo em situações em que os diversos atores estejam alinhados em torno de uma aspiração comum⁷.

Apesar de a ideia da organização central de suporte, a quinta condição-chave para o IC, ter sido bem recebida por diversos atores envolvidos com trabalhos de transformação social, uma série de equívocos foram verificados quando da sua implementação. Cabaj e Weaver (2016) definem, resumidamente, que o propósito dessa estrutura é designar uma organização para cumprir atividades essenciais para o andamento das ações que envolvem os diversos *stakeholders*. Porém, segundo esses mesmos autores, o termo “*backbone organization*” tem sido equivocadamente

⁷ Para ilustrar esta situação aparentemente contraditória, Cabaj e Weaver (2016) citam o caso do Condado de Tillamook, Oregon. As organizações de saúde, grupos educacionais e organizações religiosas estabeleceram uma aspiração comum de eliminar o problema da gravidez indesejada na adolescência. Apesar de um objetivo em comum, as diversas organizações não conseguiam chegar a um consenso sobre a forma de atacar o problema, devido a valores inconciliáveis entre eles. Por consequência, cada um seguiu a estratégia que entendia ser a mais adequada: os defensores da saúde pública optaram por promover a mensagem de “sexo seguro”; os educadores focaram-se em aumentar a (in)formação sobre a sexualidade; e as organizações religiosas posicionaram-se defendendo a abstinência. O resultado acumulado de seus esforços foi uma redução de 75% no índice de gravidez indesejada na adolescência ao longo de dez anos.

compreendido como uma recomendação para criar organizações especializadas a partir do zero e, por consequência, isso tem levado a investir tempo e energia substanciais na criação e gerenciamento de um novo órgão jurídico, aumentando em alguns casos a complexidade da iniciativa de IC. Outro aspecto que tem emergido é o risco de que os envolvidos com o IC, sejam eles organizações ou indivíduos, sintam-se menos responsabilizadas pelo esforço de mudança, delegando para a nova organização a coordenação e liderança solitária das ações, que deveriam ser compartilhadas (CABAJ e WEAVER, 2016).

Para ajudar os participantes, o IC 3.0 propõe que a organização central de suporte deva evoluir para uma estrutura sólida (*strong container*), onde os inovadores sociais possam transformar sua compreensão do sistema que estão tentando mudar, suas relações com os outros envolvidos e suas intenções para agir. Ainda, os limites dessa estrutura devem ser definidos para que os participantes sintam proteção e segurança suficientes e, ao mesmo tempo, uma certa pressão para que não fiquem estacionados em uma zona de conforto, e sintam-se motivados para seguir em frente com o seu trabalho (KAHANE, 2012 apud CABAJ e WEAVER, 2016). Construir uma estrutura sólida para a mudança pressupõe que algumas dimensões estejam presentes na organização central de suporte, conforme detalhado no Quadro 9:

Quadro 9 – Atribuições da Organização Central de Suporte no IC 3.0

Dimensão	Descrição
Mobilização	Capacidade de mobilizar um grupo diversificado de financiadores e patrocinadores da organização central de suporte e desenvolver mecanismos de administração que demonstrem liderança intersetorial sobre o assunto.
Facilitação	Atuar como uma estrutura facilitadora na jornada diária dos participantes. Isso inclui estar aberto a novas formas de pensar e agir, demandando eventualmente o abandono de seus próprios modelos mentais e vieses culturais ou emocionais.
Fortalecimento da Cultura	Desenhar processos para cultivar a confiança e a empatia entre os participantes para que eles possam compartilhar livremente perspectivas, participar de conversas “acaloradas” e lidar com os conflitos e as diferenças de poder.
Desafio	Saber equilibrar alguns paradoxos, como a necessidade de obter ganhos no curto prazo, sem perder de vista a mudança que se pretende alcançar no longo prazo, e saber administrar “tensões criativas” para levar as pessoas a buscarem novas abordagens para os desafios que se deparam.
Aprendizado	Incentivos constantes para estimular a continuidade no processo de mudança, que possa sustentar múltiplos ciclos de aprendizagem e dar suporte em eventuais momentos de “queda de energia” e desmotivação dos participantes.

Fonte: adaptado de Cabaj e Weaver (2016)

Em outras palavras, Senge (apud CABAJ e WEAVER, 2016, p.11) defende que “não é possível forçar o comprometimento. O que se pode fazer é ‘cutucar’ um pouco aqui, inspirar um pouco lá e apresentar um modelo a ser seguido. Sua principal influência é o ambiente que você cria”. Portanto, o sucesso desta próxima geração de esforços de mudança comunitária depende, em parte, da disposição dos participantes do impacto coletivo de não se conformar apenas com melhorias marginais. Em vez disso, eles devem encarar o desafio de atualizar continuamente o modelo, com base na aprendizagem contínua do que é necessário para transformar as comunidades. A abordagem do IC é - e sempre será – um assunto inacabado (CABAJ e WEAVER, 2016). Por fim, o Quadro 10 sintetiza as condições-chave do IC 3.0:

Quadro 10 – Condições-chave do Impacto Coletivo 3.0

Condições IC 3.0	Síntese	Referências
Aspiração comunitária	A evolução de “agenda comum” para “aspiração comunitária” pode ter um impacto ainda mais poderoso, pois exige que os participantes desenvolvam resultados baseados em valores comunitários suficientemente ambiciosos que não possam ser realizados por meio de simples ações de planejamento.	- Cabaj e Weaver (2016) - Wolff (2016) - Kania e Kramer (2015)
Aprendizado estratégico	Os inovadores sociais precisam de sistemas de medição que permitam ter <i>feedbacks</i> em tempo real, sejam fáceis de gerenciar, sirvam como uma fonte confiável de informações para a tomada de decisão e possam ajudá-los a evoluir no processo de mudança como um todo.	- Cabaj e Weaver (2016) - Kania e Kramer (2013)
Atividades com alto nível de influência	O foco excessivo dado às atividades de reforço mútuo pode gerar o risco de se criar uma cegueira coletiva, ou seja, os esforços colaborativos levam a um grande alinhamento, mas não há clareza sobre o objetivo e os resultados finais que se quer atingir. Em determinadas situações, seguir caminhos diferentes pode ser mais produtivo quando não se tem clareza sobre a natureza do problema que se está tentando abordar.	- Cabaj e Weaver (2016) - Boumgarden e Branch (2013)
Engajamento autêntico	É necessário ter tempo para mapear as partes interessadas para convidá-las a participar das discussões, e desenvolver a confiança e a humildade para saber lidar com os conflitos inevitáveis entre os participantes. Quando se dá atenção a esse aspecto, se cultiva um senso de responsabilidade e comprometimento de longo prazo, que poderá ser essencial para salvar o projeto.	- Cabaj e Weaver (2016)
Estrutura para a mudança	A criação de uma organização central de suporte pode trazer o risco de aumentar desnecessariamente a complexidade da iniciativa de IC e de que os envolvidos sintam-se menos responsabilizadas pelo esforço de mudança. As atribuições da organização central de suporte devem ser: mobilizar, facilitar as conexões, fortalecer a cultura, incluir desafios e proporcionar o aprendizado adaptativo.	- Cabaj e Weaver (2016)

Fonte: a autora

Por fim, até aqui foram descritos e discutidos os fundamentos teóricos referentes ao tema em estudo, tais como as pré-condições e as condições-chave da do impacto coletivo, os principais avanços e críticas em relação ao tema, e a recente

adaptação na proposta do *framework* original, denominada Impacto Coletivo 3.0 (sintetizados nos Quadros 4, 7 e 10, respectivamente). Parte-se agora para o próximo capítulo, onde serão detalhadas a justificativa da escolha metodológica adotada neste trabalho, bem como a descrição da trajetória de pesquisa, no intuito de analisar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do impacto coletivo.

3 METODOLOGIA

Um trabalho científico necessariamente deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos, além de sua sustentação pela base teórico-empírica, de forma que trate os conceitos e fenômenos estudados apropriadamente. Portanto, não se pode falar em metodologia melhor ou pior, mas em método de investigação mais ou menos apropriado. O método de pesquisa não deve, ser um fim em si mesmo, mas uma estratégia do pesquisador para evidenciar os aspectos do fenômeno estudado que são pertinentes aos objetivos propostos pelo seu projeto (SANTOS, 1998).

Neste sentido, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, que relata e analisa os diversos aspectos emergentes e relevantes relacionados ao estudo. A seguir, serão melhor explicitadas as características referentes à pesquisa qualitativa propriamente dita, enfatizando-se a justificativa pela abordagem interpretativista e pelo método de estudo etnográfico, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Tendo em vista que o objetivo geral deste trabalho diz respeito ao comportamento social humano, pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa é o método mais indicado, pois, conforme afirma Minayo (1994), esta considera o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tampouco reduzidos à operacionalização de variáveis. De acordo com Richardson (1999), os procedimentos qualitativos objetivam descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir

no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Godoy (1995a) menciona que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. Para a autora, “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos” (GODOY, 1995a, p.58).

Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta características centrais que são aderentes ao que se almejou alcançar nesse tipo de estudo: (1) a pesquisa qualitativa é comparável a um guarda-chuva, cobrindo várias tradições de pesquisa; (2) baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais; (3) é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações; (4) a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador; (5) o pesquisador é o instrumento primário de coleta de dados, ao invés de inventários e questionários inanimados, com larga aplicação do computador; (6) usualmente envolve pesquisa de campo; (7) emprega estratégia indutiva de pesquisa; e (8) é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos. No tópico a seguir serão esmiuçadas as razões pelas quais a pesquisadora optou pela abordagem de pesquisa etnográfica para a execução deste trabalho.

3.2 A ABORDAGEM DE PESQUISA ETNOGRÁFICA

Desde que esta pesquisa foi concebida, o objetivo fora compreender e interpretar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do impacto coletivo. Logo, a abordagem metodológica deveria submeter-se a essa intenção inicial, qual seja, privilegiar as representações dos próprios sujeitos dentro de seu universo e de seu contexto cultural. Por essa razão, optou-se pela utilização da abordagem metodológica etnográfica, pois segundo Fetterman (1989 apud GODOY, 1995b, p. 28), esta é “a

arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo”. De modo similar, Angrosino (2009, p. 30) detalha a definição de etnografia como “a arte e a ciência de descrever um grupo humano – suas instituições, seus comportamentos interpessoais, suas produções materiais e suas crenças”. Vale destacar que, para fins do presente estudo, o termo cultura será entendido da forma como descreve Godoy (1995b, p. 28) como “o conjunto de conhecimentos, crenças e ideias adquirido e utilizado por um grupo particular de pessoas para interpretar exigências e gerar comportamentos”.

Mascarenhas (2002) defende que a utilização do método etnográfico em pesquisas sobre cultura organizacional oferece a possibilidade de analisar as relações sociais dentro de uma organização a partir de uma abordagem microscópica. Em outras palavras, o autor explica que, ao querer conhecer a realidade sociocultural e o universo simbólico de uma organização, trata-se de distanciar-se da abordagem macroscópica, típica da administração, para outra que possibilite conhecer mais profundamente as estruturas culturais dessa organização, ou parte dela (MASCARENHAS, 2002). Lincoln e Guba (1985) defendem a abordagem interpretativista, em oposição ao paradigma positivista orientado à busca de uma visão objetiva da realidade, pois assume a complexidade dos fenômenos, os quais são socialmente construídos e sujeitos a múltiplos entendimentos.

Godoy (1995b) explica que a pesquisa etnográfica inicia com a seleção e a definição de um problema ou tópico de interesse. No caso deste estudo, é “analisar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta de impacto coletivo”. A pesquisa prossegue com a adoção de um modelo conceitual ou teoria útil à compreensão do evento estudado. Godoy (1995b) também salienta que, embora o etnógrafo evite a definição antecipada de hipóteses claramente especificadas, deve possuir um modelo teórico que o oriente no estabelecimento de questões ou proposições específicas. Por essas razões, a abordagem do Impacto Coletivo, as pré-condições necessárias para a sua aplicação, o *framework* que dele derivam, o conjunto de avanços e críticas discutidos à respeito do IC, bem como as atualizações publicadas sobre Impacto Coletivo 3.0, serviram como modelo conceitual e teórico norteador da pesquisa.

Da mesma forma, ao se afirmar que o etnógrafo constroi modelos ou teorias explicativas indutivamente, a partir da compreensão dos significados que os sujeitos

participantes atribuem aos eventos estudados não significa um descaso por estudos anteriores ou por teorias existentes. O pesquisador deve se manter bem informado acerca do tema em estudo, podendo assim utilizar o conhecimento obtido por meio de uma cuidadosa revisão de literatura, quando ela se mostrar útil para a explicação de certos eventos (GODOY, 1995b). Portanto, a adoção de uma abordagem interpretativa não significa que os pressupostos científicos do estudo serão desmerecidos ou abandonados. Antes, indica que o pesquisador irá realizar uma análise crítica da uma determinada realidade no sentido de captar os seus significados, levando a um confronto amplo com a teoria, de modo a buscar o falsificacionismo dos dados de campo (HOLBROOK e O'SHAUGNESSY, 2001).

A revisão de literatura é particularmente relevante no que diz respeito ao desenvolvimento teórico sobre o Impacto Coletivo. Tendo em vista a atualidade e a visível motivação presente na comunidade acadêmica acerca do tema, há grande probabilidade de que pesquisadores ao redor do mundo continuem publicando trabalhos concomitantemente à execução desta pesquisa (CABAJ e WEAVER, 2016). Portanto, achados considerados relevantes para o entendimento do fenômeno foram incorporados à revisão de literatura, durante e até o término oficial do presente estudo. Cabe ressaltar que, à medida que os dados foram coletados no campo, a pesquisadora buscou, conforme orienta Godoy (1995b), se manter sempre alerta para refutar o modelo anteriormente aceito, corroborá-lo ou alterá-lo em função do aumento do conhecimento do fenômeno sob investigação.

Por fim, Angrosino (2009) sintetiza as principais características do método etnográfico e explica porque o mesmo é considerado diferente de outros modos de fazer pesquisa em ciência social. Essas características demonstram ser pertinentes para responder a questão-problema proposta neste trabalho, conforme mostra o Quadro 11:

Quadro 11 – Características do Método Etnográfico

Baseado na pesquisa de campo	É conduzido no local onde as pessoas vivem e não em laboratórios onde o pesquisador controla os elementos do comportamento a ser medido ou observado.
Personalizado	É conduzido por pesquisadores que, no dia a dia, estão face a face com as pessoas que estão estudando e que, assim, são tanto participantes quanto observadores das vidas em estudo.
Multifatorial	É conduzido pelo uso de duas ou mais técnicas de coleta de dados, as quais podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa, para triangular uma conclusão, que pode ser considerada fortalecida pelas múltiplas vias com que foi alcançada.
Requer um compromisso de longo prazo	É conduzido por pesquisadores que pretendem interagir com as pessoas que eles estão estudando durante um longo período de tempo, embora o tempo exato possa variar de algumas semanas a um ano ou mais.
Indutivo	É conduzido de modo a usar um acúmulo descritivo de detalhes para construir modelos gerais ou teorias explicativas, e não para testar hipóteses derivadas de teorias ou modelos existentes.
Dialógico	É conduzido por pesquisadores cujas conclusões e interpretações podem ser discutidas pelos informantes na medida em que elas vão se formando.
Holístico	É conduzido para revelar o retrato mais completo possível do grupo em estudo.

Fonte: adaptado de Angrosino (2009)

Tendo em vista as características típicas da abordagem de pesquisa etnográfica, fica evidente o papel insubstituível do pesquisador, que passa a ser parte integrante do universo pesquisado, assumindo o papel de principal agente e instrumento de coleta de dados. Ressalta-se ainda que a escolha pelo método etnográfico, que pressupõe um engajamento prolongado no campo, é intencional na medida que amplia as oportunidades de se obter a interação espontânea entre os membros do grupo pesquisado, bem como de presenciar eventos reveladores no dia a dia desses sujeitos (ARNOULD e WALLENDORF, 1994).

3.3 O CAMPO EMPÍRICO

A presente pesquisa foi realizada junto aos atores que constituem a experiência da Zona de Inovação Sustentável, na cidade de Porto Alegre, RS, Brasil – também

conhecida como ZISPOA. Três aspectos principais motivaram a escolha da ZISPOA para ser o objeto de estudo desta pesquisa. Primeiro, conforme já sinalizado na introdução, ter sido possível encontrar semelhanças no seu *modus operandi* em relação a abordagem de colaboração do impacto coletivo, apesar de não ter nela se inspirado. Segundo, diz respeito às características comunitárias fortemente presentes na sua constituição e, conseqüentemente, no seu agir, que encontram-se bastante sintonizadas com as tendências apresentadas no *framework* atualizado do IC 3.0. Terceiro, refere-se ao fato de que esta é uma experiência pioneira que está se desenvolvendo no Brasil e que tem por objetivo de médio e longo prazo tornar-se referência também para outras regiões ao redor do globo.

Inicialmente, foram realizadas duas interações de caráter exploratório. O primeiro contato, realizado no dia 27 de março de 2017, quando a pesquisadora conversou por cerca de 01 (uma) hora com o Prof. Dr. Marc Weiss, atual CEO da *Global Urban Development* (GUD) e principal idealizador da ZIS, onde teve oportunidade de conhecer a origem, os objetivos, os norteadores da proposta e os avanços realizados pela iniciativa até então. Neste mesmo dia, a pesquisadora também participou presencialmente como ouvinte da *Stakeholders Meeting ZISPOA – Março 2017*, das 19h às 22h, realizada no Prédio Centenário da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), uma reunião aberta ao público, que foi conduzida por duas pessoas, parceiros (*fellows*) da GUD e responsáveis pelo engajamento dos membros da comunidade – ambos fazem parte da ZISPOA desde o seu início, em 2015. O intuito deste encontro, que repetiu-se algumas vezes ao longo do ano, foi dar espaço para que pessoas e instituições engajadas e interessadas pela ZISPOA compartilhassem seus projetos e oportunidades que contribuem com o movimento. Também é considerado pelos membros do grupo como um espaço para a entrada e confraternização de novos voluntários. Participaram deste momento cerca de cinquenta pessoas, das quais algumas já membros ativos do projeto, e outras tendo ali o seu primeiro contato com a proposta. A segunda interação ocorreu no dia 17 de abril de 2017, na ocasião o Prof. Dr. Marc Weiss conduziu a sessão intitulada *ZISTALKS – ZISPOA 2.0 Visão e Estratégia*, das 19h às 21h30, onde foi anunciada a expansão dos limites geográficos atuais da ZIS, incluindo a partir de março de 2017 seis bairros de Porto Alegre: Bom Fim, Farroupilha, Floresta, Independência, Rio Branco e Santana. Nesta atualização,

a ZISPOA também mudou sua base para uma nova casa colaborativa, movendo do Hub Paralelo Vivo para a Casa das Cidades, localizada na Rua Santa Teresinha, 35 em Porto Alegre.

Tratando-se de pesquisa qualitativa de abordagem etnográfica, a técnica geralmente adotada para a coleta de dados é a observação participante, exploratória por natureza (GODOY, 1995b) e, com frequência, entrevistas e análise documental são consideradas nestes casos como técnicas complementares. Para tornar a coleta de dados mais adequada aos objetivos, esta pesquisa combinou um conjunto de técnicas: as possibilidades oferecidas pela observação participante; a realização de entrevistas com roteiros semi-estruturados com pessoas que exercem tanto funções de liderança, quanto participantes membros do fenômeno estudado; e, por fim, o uso da análise documental, de fontes primárias e secundárias, visando retirar desta documentação informações dinâmicas e fidedignas que suportem e especifiquem o que é peculiar ao fenômeno em estudo. O tópico a seguir detalha os procedimentos de coleta de dados que foram realizadas neste trabalho, dando-se particular atenção às interações ocorridas no campo de pesquisa.

3.3.1 Observação Participante

Segundo Gil (2007), a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Ele ressalta que o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo, definindo-se assim como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. Por essa razão, a observação participante se distingue da observação informal, ou melhor, da observação comum e leva muitas vezes o pesquisador a adotar temporariamente um estilo de vida que é próprio do grupo que está sendo pesquisado (COSTA, 1987).

As grandes etapas de uma observação participante são: a) a preparação da pesquisa; b) a entrada no campo; c) a observação; e d) a conclusão. Adler e Adler

(1987) dividem a observação participante em três categorias – periférica, ativa e completa – cujas características estão detalhadas no Quadro 12:

Quadro 12 – Tipos de Observação Participante

Tipo de Observação Participante	Principais Características
Observação Periférica	Reflete uma posição mais marginal e menos comprometida do pesquisador. O observador possui um papel pouco ativo.
Observação Ativa	O observador assume um papel mais central e principalmente funcional no grupo.
Observação Completa	Divide-se em duas categorias: de oportunidades (caso o pesquisador já faça parte do grupo) ou por conversão (quando ele se torna parte efetiva do grupo).

Fonte: adaptado de Adler e Adler (1987)

Neste estudo, a pesquisadora adotou dois dentre os três tipos de observação participante, de acordo com as respectivas fases da investigação. Em uma fase inicial, quando a pesquisadora apresentou-se apenas ao líder do grupo estudado, sem identificar-se aos demais membros, foi adotada a modalidade de Observação Periférica, por entender que neste caso se preservava certa neutralidade frente a coleta de campo. Em uma fase mais avançada, a partir do segundo encontro com o grupo estudado, foi adotada a modalidade de Observação Ativa pois, passado o primeiro momento, entendeu-se que poderia haver algum nível de dificuldade em obter a confiança do grupo pesquisado, afetando o acesso a informações e, exigindo-se portanto, um engajamento mais imersivo para a captação da realidade com maior riqueza de detalhes. Entende-se que a pesquisadora não adotou a modalidade de Observação Completa por não ter se envolvido ou manifestado interesse, em nenhum momento, em formalmente ser parte do grupo ou se envolver ativamente na execução das atividades por ele promovidas. Por tratar de investigação envolvendo seres humanos, este projeto foi submetido em 17 de julho de 2017 à apreciação do CEP/CONEP (Comitê de Ética em Pesquisa / Conselho Nacional de Ética em Pesquisa) e aprovado pelo mesmo em 14 de agosto de 2017.

O trabalho de campo foi realizado ao longo de 11 (onze) meses, de março de 2017 até janeiro de 2018. Nesse período, a coleta de dados através da técnica de observação participante ocorreu mantendo-se contato direto com membros da

ZISPOA por meio da participação nos seguintes momentos: nas reuniões *Stakeholders Meetings*, ocorridas nos dias 27 de março e 26 de junho de 2017; da participação em três encontros *Members Meetings* (voltadas apenas aos membros internos), realizados nos dias 24 e 31 de julho de 2017 e 08 de janeiro de 2018; da participação pontual nos eventos *ZISTalks*, eventos abertos ao público em geral organizados pela ZISPOA na cidade de Porto Alegre, totalizando quarenta horas de envolvimento com os sujeitos pesquisados. O Quadro 13 informa o nome de cada um desses momentos, a data em que foram realizados, o número aproximado de participantes e uma breve descrição sobre a característica e intencionalidade de cada um dos encontros.

Quadro 13 – Eventos ZISPOA Frequentados pela Pesquisadora

Eventos ZISPOA	Quando	Nº aproximado de pessoas	Breve Descrição e Intenção do Evento
<i>Stakeholders Meeting</i>	27 de março de 2017	50	Encontro mensal voltado para todas as pessoas e instituições engajadas ou interessadas pela ZISPOA, para compartilharem seus projetos e oportunidades que contribuam com o movimento. Também é um espaço para a entrada e confraternização de novos voluntários.
<i>ZISTalks: ZISPOA 2.0 Visão e Estratégia</i>	17 de abril de 2018	16	Apresentação da nova configuração geográfica da ZISPOA que, em março de 2017, expandiu seus limites incluindo seis bairros de Porto Alegre: Bom Fim, Farroupilha, Floresta, Independência, Rio Branco e Santana.
<i>Stakeholders Meeting: Workshop de Co-Criação</i>	30 de maio de 2017	21	Edição “mão na massa” com o workshop de co-criação, onde os participantes foram convidados a co-criarem soluções para os problemas dos projetos da ZISPOA que estavam em andamento.
<i>ZISTalks: Brand Pitch</i>	16 de junho de 2017	40	Alunos de graduação do Prof. Dr. Júlio van der Linden, do curso de Design da UFRGS, em parceria com o Projeto ZUNI, apresentam as marcas desenvolvidas por eles para os projetos da ZISPOA (ZUNI, ZURB, POASolar, <i>Stakeholders Meeting e GreenDrinks</i>).
<i>Stakeholders Meeting</i>	26 de junho de 2017	22	Encontro mensal voltado para todas as pessoas e instituições engajadas ou interessadas pela ZISPOA compartilharem seus projetos e oportunidades que contribuam com o movimento. Também é um espaço para a entrada e confraternização de novos voluntários.
<i>Members Meeting: Reunião Interna de Voluntários ZISPOA</i>	24 de julho de 2017	18	Reunião fechada para os membros internos e ativos da ZISPOA, para discutir e buscar soluções aos desafios e problemas emergentes da iniciativa. OBS.: Desde então não foram realizadas novas <i>Stakeholders Meetings</i> ; estas foram substituídas posteriormente pelas <i>Members Meetings</i> .
<i>Members Meeting: Parte 2 – Mão na Massa</i>	31 de julho de 2017	11	Continuação da primeira reunião <i>Members Meeting</i> , com foco na criação de ações possíveis de serem realizadas para endereçar os problemas mapeados na primeira <i>Members Meeting</i> .
<i>ZISTalks: Palestra Inovação Sustentável para Porto Alegre – Uma perspectiva Sueca com Mattias Goldmann</i>	02 de outubro de 2017	30	Palestra proferida aos membros da ZISPOA e ao público em geral por Mattias Goldmann, CEO da Fores (Fórum para Reformas, Empreendedorismo e Sustentabilidade na Suécia), um dos maiores ativistas mundiais na defesa de energias limpas, e é também considerado um dos mais influentes especialistas em sustentabilidade na Suécia.
<i>Members Meeting</i>	08 de janeiro de 2018	9	Apresentação da proposta de atração e retenção de novos membros por meio da execução de cursos ou iniciativas cíclicas e estratégia de remuneração de voluntários que queiram estar mais ativamente engajados.

Fonte: elaborada pela autora a partir das anotações no caderno de notas.

De acordo com Merriam (1998), o observador cuidadoso e sistemático deve aprender a escrever descritivamente, disciplinar-se para registrar notas de campo, saber separar detalhes de trivialidades e a usar rigorosos métodos para validar observações. Conforme salienta Gil (2007), as categorias incluídas no instrumento de registro variam de acordo com os objetivos pretendidos. A primeira refere-se à observação do contexto, envolvendo: descrição dos locais, das pessoas observadas e das razões de sua presença no local. A segunda, refere-se aos comportamentos das pessoas, que é mais complexa do que a descrição do local, e envolve sinais físicos exteriores, tais como aparência física e vestuário, movimentos expressivos e localização física (distância mantida em relação às outras pessoas) (GIL, 2007).

Por isso, no que tange o aspecto relativo ao registro das observações, esse foi realizado durante, quando possível, e imediatamente após a participação nas reuniões, nos encontros e nos eventos promovidos pelo grupo, por meio de registros de áudio ou anotações, ou ambos, no caderno de notas. O protocolo de observação participante utilizado pela autora pode ser acessado no Apêndice A. Em suas anotações, a pesquisadora buscou destacar evidências objetivas do campo empírico, registrando informações sobre o contexto e sobre o conteúdo apresentado como, por exemplo, local, data, horário de início e término, forma de divulgação, perfil do público participante, tema abordado, número de pessoas presentes, e outros detalhes que pudessem ser considerados relevantes, tais como entonações, expressões e comportamentos contendo opiniões e percepções explícitas dos sujeitos. A pesquisadora também preocupou-se em manter o registro das evidências subjetivas do campo empírico, mantendo em anotações propositalmente separadas no caderno de notas, as suas percepções e interpretações pessoais a respeito do fenômeno em estudo.

3.3.2 Análise Documental

Gil (2007) afirma que não apenas as pessoas vivas constituem fontes de dados. Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes documentais, e são

capazes de proporcionar ao pesquisador dados ricos sobre o objeto de estudo. Segundo Cellard (2008), o uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podem-se extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilitam ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de uma contextualização (CELLARD, 2008).

Godoy (1995b) esclarece que o termo documentos, neste caso, deve ser entendido de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios, as estatísticas que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade e os elementos iconográficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes). São considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou secundários, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião de sua ocorrência (GODOY, 1995b).

Os documentos utilizados nesta pesquisa foram relatórios executivos divulgados pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, relatórios divulgados pela Organização das Nações Unidas, entrevistas divulgadas em revistas impressas e digitais, textos disponíveis no *website* oficial da iniciativa, e-mails informativos sobre os eventos e encontros promovidos pelo grupo, *folders* e *flyers* impressos e virtuais, apresentações de slides compartilhadas nos eventos, conteúdo postado nas páginas e comunidades virtuais presentes em redes sociais como o *Facebook* e blogs como o *Medium*, vídeo institucional produzido pelo próprio grupo ou por terceiros, artigos, palestras e toda a ordem de materiais que foram produzidos no decorrer da pesquisa, e que mostraram-se úteis para melhorar a compreensão do contexto e da realidade em análise.

3.3.3 Entrevistas Semi-Estruturadas

De acordo com Gil (2007), a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, sendo uma técnica eficiente

para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Nogueira (1975, p. 113) aponta que “deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de promover”.

No presente trabalho, e sob esta ótica, foram realizadas 07 (sete) entrevistas semi-estruturadas entre o período de 20 de julho de 2017 a 16 de janeiro de 2018 com pessoas que desempenhavam atividades de liderança, membros ativos ou parceiros da ZISPOA. O intuito foi confrontar a percepção de cada um desses atores que integram o contexto da pesquisa. Para a escolha do número de entrevistados adotou-se o princípio da saturação teórica, no qual a coleta se encerra quando novas entrevistas não acrescentam dados novos, ou seja, quando o pesquisador já dispõe dos dados necessários ao estudo (SERAFIM, 2001). O registro das entrevistas, que teve duração média aproximada de 90 minutos cada, somando 680 minutos de interação com os sujeitos, foi feito por meio de gravação de voz e posterior transcrição (totalizando 163 páginas), além de anotações realizadas pela pesquisadora em seu bloco de notas (cerca de 50 páginas) em momento concomitante ou imediatamente posterior à conversa com os entrevistados, das quais decorreram a análise e interpretação dos dados.

Neste caso, foram entrevistadas 02 (duas) pessoas que idealizaram, planejaram e lançaram o primeiro curso da ZISPOA em setembro de 2015 (ocasião da sua fundação), portanto engajadas desde o princípio na iniciativa; 04 (quatro) membros atuantes em três dos principais Projetos desenvolvidos pela ZISPOA (ZURB, ZUNI e Oficina Colaborativa de Negócios); 01 (um) membro momentaneamente afastado das atividades da ZISPOA, mas que realiza participações esporádicas nos seus eventos, e já desempenhou atividades de liderança em períodos anteriores. Em relação ao nível de escolaridade, todos os 07 (sete) entrevistados concluíram, no mínimo, cursos de nível superior, e metade deles está estudando ou já concluiu cursos de pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento, como Engenharia, Design, Administração, Relações Internacionais e afins. Todos eles são membros voluntários da ZISPOA e não exercem atividades remuneradas em seu nome.

Por ser entrevista semi-estruturada, o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (SELLTIZ et al., 1987). O importante, portanto, é deixar espaço para que venha à tona a visão de mundo e as opiniões do entrevistado. Merriam (1998) explica que a interação entrevistado e entrevistador é um fenômeno complexo, pois ambas as partes trazem consigo preconceitos, predisposições, atitudes e características físicas que podem dar o tom da interação e dos dados obtidos e, por essa razão, adotar uma postura respeitosa, sensível e de não julgamento é uma prerrogativa básica nesse processo. O roteiro das entrevistas semi-estruturadas, que pode ser acessado no Apêndice B, foi dividido em quatro blocos. O primeiro, com informações sobre a coleta de dados (local da entrevista, data, horário de início e término e forma de registro dos dados); o segundo, com uma breve identificação do perfil do entrevistado; o terceiro, com um conjunto de perguntas que buscavam entender como foi o primeiro contato e qual era o seu nível de envolvimento com a ZISPOA; e o quarto, com uma série de questionamentos que visavam compreender como o entrevistado interpreta a sua experiência em relação ao contexto em que está inserido e as suas expectativas e percepções frente aos objetivos que essa iniciativa almeja alcançar. Vale ressaltar que as perguntas foram flexibilizadas, de acordo com o andamento de cada entrevista, misturando-se perguntas mais e menos estruturadas, e eventualmente incluindo questionamentos que não estavam previstos no roteiro original.

Arnould e Wallendorf (1994) e Belk (1988) sublinham que sempre existe a possibilidade de haver ocultação, distorção, ou mesmo falsas informações por parte dos entrevistados, tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. Para minimizar essa possibilidade e assegurar a integridade dos dados, os autores propõem: a) que se realize uma prolongada estada no campo, para que se estabeleça uma relação de confiança com os sujeitos; b) que haja triangulação entre fontes, métodos e pesquisadores; c) que se adote boas técnicas de entrevista; d) que os pesquisadores garantam o anonimato das fontes; e e) que o pesquisador realize uma auto-análise introspectiva.

Neste sentido, a pesquisadora procurou estar em contato com os sujeitos no campo ao longo de 11 (onze) meses consecutivos, comprometendo-se desde o princípio e de maneira transparente com os entrevistados em assegurar o sigilo de

sua participação e manter a confidencialidade dos relatos, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponível no Apêndice C, identificando-os apenas como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3)... e assim por diante. Da mesma forma, alguns relatos de outros membros, proferidos nas diversas reuniões do grupo e que foram considerados relevantes para a compreensão do estudo também foram registrados por meio de áudio, e anotados no caderno de notas da pesquisadora, e estão identificados como Membro 1 (M1), Membro 2 (M2), Membro 3 (M3)... e assim sucessivamente. Os resultados obtidos foram organizados de forma consolidada permitindo a identificação explícita apenas nos casos onde a aparição dos participantes, indivíduos ou instituições, fosse de conhecimento público ou nos casos onde os participantes autorizaram sua identificação formalmente, seguindo as orientações do CEP/CONEP. A triangulação de métodos e de fontes de coleta de dados também foi uma preocupação constante ao longo do percurso, onde com frequência os relatos individuais eram confrontados com as informações disponíveis em documentos oficiais ou informais sobre a ZISPOA, tais como: *website*, artigos disponíveis em blogs, notícias publicadas na mídia local, atas de reuniões, apresentações em PowerPoint mostradas durante os eventos, e etc., e com os achados e interpretações decorrentes da observação participante e registrados no caderno de notas. Ainda, a condição da pesquisadora como membro externo do fenômeno contribuiu para que a sua imersão no campo fosse um exercício de auto-análise dos seus pressupostos, conhecimentos, experiências, valores e crenças, de forma a distinguir, na medida do possível, sua visão pessoal em relação ao entendimento do fenômeno e permitir que o mesmo fosse entendido na perspectiva dos próprios sujeitos.

Por fim, é oportuno ressaltar algumas dificuldades e facilidades observadas na coleta de dados. O aspecto negativo refere-se à participação limitada da pesquisadora nos encontros promovidos pelos sub-grupos da ZISPOA. Inicialmente a intenção era que a mesma pudesse participar como ouvinte das reuniões promovidas pelos membros envolvidos nos Projetos (ex. ZURB, ZUNI, POASolar, etc). Contudo, uma vez que ao longo do ano 2017 a frequência dos encontros da maioria dos grupos tornou-se escassa ou até mesmo extinguiu-se, devido a incompatibilidade de horários disponíveis dos membros para se encontrarem, a participação da pesquisadora ficou

inviabilizada. Já o aspecto positivo diz respeito à disposição dos membros do grupo para concederem entrevistas e compartilharem materiais diversos sobre a ZISPOA. Aqueles que foram gentilmente convidados a participar, mostraram-se dispostos a colaborar, fornecendo, sem resistências ou constrangimentos, tanto as respostas para os questionamentos realizados quanto outras informações relevantes que provavelmente não teriam sido encontradas com facilidade pela pesquisadora por meio apenas da observação participante ou da análise documental.

3.4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Na pesquisa etnográfica, a análise dos dados não acontece numa etapa claramente distinta, após a coleta. Ela permeia todo o processo da investigação, começando no momento em que o pesquisador seleciona um problema para o estudo e terminando quando ele escreve a última palavra do seu relatório (GODOY, 1995b). Para a realização da análise da presente pesquisa, a organização dos dados coletados – seja das notas de campo, das gravações e transcrições de entrevistas, ou da análise documental – foi realizada conforme o trabalho de campo evoluía, no intuito de identificar dimensões, categorias, tendências, padrões e relações, desvelando-lhes o significado, para que pudessem responder à questão-problema deste trabalho (GODOY, 1995b). Por conseguinte, a análise foi realizada a partir de pressupostos da Análise de Conteúdo (AC) e da Análise de Discurso (AD).

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a maioria dos autores refere-se à Análise de Conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo na comunicação de um texto, replicáveis ao seu contexto social. Na AC, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o pesquisador busca categorizar unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem. Para Bardin (1977, p. 42), Análise de Conteúdo diz respeito a um conjunto de técnicas de análise das comunicações “visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens”.

Segundo Godoy (1995b) e Bardin (1977), a utilização da Análise de Conteúdo prevê três fases processuais. Primeira, a *pré-análise*, que normalmente é identificada como uma fase de organização, e nela se estabelece um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos definidos (embora flexíveis), e normalmente envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material. Segunda, a *exploração do material*, que nada mais é do que o cumprimento das decisões tomadas anteriormente, onde cabe ao pesquisador ler os documentos selecionados, adotando, neste fase, procedimentos de codificação, classificação e categorização. Terceira, *tratamento dos resultados e interpretação*, onde o pesquisador procura, com base nos resultados brutos, torná-los significativos e válidos, utilizando técnicas quanti-qualitativas, codificando tais resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas. Vale ressaltar que esta interpretação deve ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois ao investigador interessa o conteúdo implícito, ou seja, o sentido que está por trás do objetivamente apresentado (GODOY, 1995b; BARDIN, 1977).

A análise categorial é o tipo de análise mais antiga e, na prática, a mais utilizada. Pode ser temática, construindo as categorias conforme os temas que emergem do texto. Para classificar os elementos em categorias, é preciso identificar o que eles tem em comum, permitindo o seu agrupamento (BARDIN, 1977). Na presente pesquisa, a principal função da Análise de Conteúdo foi a de auxiliar na organização do material bruto (a partir das transcrições de entrevistas e da análise documental) em categorias de análise, de acordo com os objetivos do estudo e levando-se em consideração os assuntos discutidos ao longo do referencial teórico. Ao final, foram desenhadas as seguintes categorias, conforme mostra o Quadro 14:

Quadro 14 – Categorias de Análise para Apresentação da ZISPOA

Categoria	Descrição
Origens: <i>Global Urban Development</i>	Apresentação da GUD, organização que deu origem ao conceito de Zonas de Inovação Sustentáveis.
Fundação, Visão e Objetivos	Relato sobre como foi originalmente planejada a criação da primeira Zona de Inovação Sustentável, e como de fato ela surgiu e tomou forma na cidade de Porto Alegre.
Crenças, Valores e Cultura	Detalhamento sobre o que defendem os membros da ZISPOA, incluindo suas crenças, valores e aspectos culturais do grupo.
Projetos e Principais Realizações	Descrição das ações executadas pelos grupos de trabalho da ZISPOA, bem como o impacto gerado por elas, desde o seu surgimento em setembro de 2015 até o final de 2017.
Modelo de Gestão: Desafios, Aprendizados e Adaptação Contínua	Aprofundamento sobre o modelo de gestão do grupo, incluindo os avanços e desafios relatados na perspectiva dos sujeitos e análise sobre a percepção e o nível de confiança que os membros tem a respeito da eficácia da ZISPOA e da sustentabilidade da proposta no longo prazo.

Fonte: a autora

Segundo Belk et. al. (2013), por tratar-se de pesquisa de natureza qualitativa de abordagem interpretativista, o processo de análise de dados trata-os todos como textos. Inicialmente, neste trabalho, realizou-se a leitura completa de todas as informações coletadas, tais como transcrições de entrevistas, documentos e anotações no caderno de notas, no intuito de construir um entendimento único sobre o fenômeno em estudo. Ao longo da leitura, foram sendo selecionados os trechos considerados relevantes de cada texto e organizados em arquivos separados em *MSWord*, de acordo com as categorias pré-definidas. Em seguida, foi feita uma análise aprofundada dos conteúdos de cada categoria, no intuito de identificar aspectos convergentes e divergentes entre eles. A análise desses dados, realizada à luz das principais proposições abordadas ao longo do referencial teórico – e sintetizados no Quadro 4 – *Pré-condições e Condições do IC*, no Quadro 7 – *Síntese dos Avanços e Críticas Ao Impacto Coletivo* e no Quadro 10 - *Condições-Chave do Impacto Coletivo 3.0* – facilitaram o trabalho de Análise de Discurso e, conseqüentemente, a identificação de quais contribuições o campo empírico trouxe para aprimorar a proposta do impacto coletivo.

Caregnato e Mutti (2006) explicam que a AD trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto, um sentido que não é traduzido, mas produzido. Pode-se afirmar

que o cerne da AD é constituído pela seguinte formulação: ideologia + história + linguagem, nas quais

a **ideologia** é entendida como o posicionamento do sujeito quando se filia a um discurso, sendo o processo de constituição do imaginário que está no inconsciente, ou seja, o sistema de ideias que constitui a representação; a **história** representa o contexto sócio-histórico; e a **linguagem** é a materialidade do texto, gerando “pistas” do sentido que o sujeito pretende dar (CAREGNATO e MUTTI, 2006, p. 680-681).

Na Análise do Discurso, de acordo com as autoras, a linguagem vai além do texto, trazendo sentidos pré-construídos que são ecos da memória do dizer, entendida como a memória coletiva constituída socialmente. Em outras palavras, o sujeito tem a ilusão de ser dono do seu discurso e de ter controle sobre ele, porém não percebe estar dentro de um contínuo, porque todo o discurso já foi dito antes (CAREGNATO e MUTTI, 2006). A AD entende que toda fala é ideologicamente marcada e, nesse contexto, o sujeito não é individual, é assujeitado ao coletivo, isto é, ocorre no nível inconsciente, quando o sujeito se filia ou interioriza o conhecimento da construção coletiva, sendo porta-voz daquele discurso e representante daquele sentido (PÊCHEUX, 1993). Partindo do princípio que a AD trabalha com o sentido, sendo o discurso heterogêneo marcado pela história e ideologia, entende-se que ela não irá descobrir nada novo, apenas fará uma nova interpretação ou uma releitura. Outro aspecto a ressaltar é que a AD mostra como o discurso funciona não tendo a pretensão de dizer o que é certo, porque isso não está em julgamento (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Na presente pesquisa, a partir do material coletado e categorizado, realizou-se a Análise de Discurso respeitando-se esses pressupostos. As interpretações foram feitas buscando entender os achados inseridos no seu contexto social, assim como a dinâmica da relação pesquisador-pesquisado. Cabe ressaltar que neste processo o pesquisador é um intérprete, que faz uma leitura também discursiva influenciada pela sua posição, crenças, experiências, vivências e etc, por isso a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido.

O foco central do próximo capítulo, portanto, é delinear as principais características da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre e procurar descrever, na medida do possível, um pouco da dinâmica deste movimento colaborativo comunitário, bem como entender a forma como seus membros interpretam suas próprias experiências. Conhecer esses aspectos objetiva auxiliar a compreensão sobre que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do impacto coletivo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo desenvolve-se a descrição, a interpretação e a análise das evidências de campo pesquisadas na Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA). Inicialmente, descreve-se a trajetória desse movimento com base em suas origens, seu contexto histórico, bem como esmiuça-se o modo como ela está estruturada hoje. Posteriormente, procura-se compreender como os membros da ZISPOA interpretam suas experiências em relação ao contexto em que estão inseridos e aos objetivos que almejam alcançar, levando-se em consideração o seu ambiente interno e suas interações com parceiros e agentes externos. Por fim, são analisadas as evidências encontradas no campo empírico e trianguladas com a teoria, tendo como foco compreender que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta de impacto coletivo. Conforme aponta Serafim (2001), vale lembrar que a pesquisa, ao apreender a realidade, a faz de um modo incompleto e pontual. Logo, foram considerados apenas alguns elementos, dentre os vários que surgiram, acerca do tema estudado.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ZISPOA

Para que se possa compreender os fundamentos, objetivos e valores norteadores da ZISPOA, é fundamental conhecer suas raízes, bem como situar-se no contexto histórico, social e cultural no qual ela surgiu. Por essa razão será brevemente apresentada a *Global Urban Development* (GUD), uma organização global sem fins lucrativos, que idealizou a proposta de criação da Zona de Inovação Sustentável. Em seguida, estão descritos os projetos e principais realizações do movimento, bem como o modelo de gestão no qual o grupo está organizado, incluindo-se o detalhamento dos desafios e aprendizados relatados pelos seus membros, desde a sua fundação até o presente momento e por fim são avaliadas as percepções de eficácia, bem como perspectivas futuras da ZISPOA.

4.1.1 Origens: *Global Urban Development*

Oficialmente reconhecida no dia 3 de dezembro de 2001, em Washington, DC, a *Global Urban Development* é uma organização política internacional e uma rede profissional que reúne mais de 600 líderes e especialistas em quase 60 países. Sua administração é descentralizada, possuindo quinze escritórios espalhados em diversas cidades ao redor do mundo: Barcelona (Espanha); Pequim (China); Belo Horizonte, Curitiba e Porto Alegre (Brasil); Hong Kong; Istanbul (Turquia); Londres (Inglaterra); Praga (República Tcheca); Rehoboth, São Francisco e Washington, DC (Estados Unidos); Singapura; Sydney (Austrália) e Toronto (Canadá) (GLOBAL URBAN DEVELOPMENT, 2017).

A GUD orienta suas ações dentro de três grandes temáticas, Inovação, Sustentabilidade e Inclusão, e tem como missão encontrar e desenvolver soluções novas, inovadoras e práticas para os problemas urbanos globais, no intuito de ajudar e permitir às pessoas em todo o mundo a viverem e prosperarem em paz uns com os outros e com a natureza (GLOBAL URBAN DEVELOPMENT, 2017). Em termos práticos, a GUD envolve-se em parcerias com uma miríade de organizações internacionais, dedicando-se à pesquisa, ao ensino e à ação sobre as principais questões relacionadas ao desenvolvimento urbano, tais como: governança, cidadania, demografia, planejamento, design, construção, economia, finanças, políticas públicas, transporte, infra-estrutura, emprego, tecnologia, cultura, desenvolvimento comunitário, habitação, meio ambiente, educação, recreação, saúde e segurança (GLOBAL URBAN DEVELOPMENT, 2017).

Um dos principais produtos desenvolvidos pela GUD desde a sua fundação é a *Metropolitan Economic Strategy: Sustainable Innovation and Inclusive Prosperity* (Estratégia Econômica Metropolitana: Inovação Sustentável e Prosperidade Inclusiva). Trata-se de uma proposta de política estratégica e plano de ação global endereçada a representantes governamentais de desenvolvimento econômico de alto escalão, em níveis nacional, provincial e municipal, que combina elementos de inovação tecnológica, competitividade global, sustentabilidade e inclusão, projetada para gerar prosperidade e qualidade de vida para cidades centrais, áreas metropolitanas, regiões urbanas, estados e nações ao redor o mundo.

Em novembro de 2011, em convite oficial e financiada pelo Banco Mundial, a GUD começou a trabalhar com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e com a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), e em colaboração com diversas outras instituições, na formulação e aplicação de uma estratégia de desenvolvimento econômico, de inovação sustentável e de prosperidade inclusiva para o RS. Em março de 2015 foi apresentado o relatório final deste trabalho, intitulado “*21st Century Leapfrog Economic Strategy*” (LES) (Estratégia de Crescimento Econômico para o Século XXI). No relatório são descritas e analisadas as estratégias-chave, detalhando-se os principais desafios e oportunidades encontrados, para que o Rio Grande do Sul se torne o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2030. O relatório centra-se em cinco desafios econômicos principais, quais sejam: 1) duplicar a taxa de crescimento econômico do RS para uma média de 4% de crescimento anual do PIB per capita em 16 anos; 2) crescer substancialmente a produtividade, desenvolvendo habilidades e aprimorando tecnologias; 3) expandir a faixa da população economicamente ativa, retendo e atraindo uma força de trabalho mais capacitada e talentosa; 4) fortalecer a competitividade global por meio da produção de bens e serviços tecnologicamente avançados e inovadores que possam competir mais eficientemente com bens importados e tenham demanda para exportação; 5) melhorar a infraestrutura e educação ao atrair substanciais investimentos internacionais e privados e aumentando a eficácia dos recursos (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015).

De acordo com o relatório apresentado pela GUD ao governo do Rio Grande do Sul, para que a LES seja bem sucedida, duas condições são vitais. A primeira, é permitir que o RS se torne um ímã internacional para atrair líderes talentosos, motivados e com perfil empreendedor em muitos aspectos ligados à inovação sustentável, seja no campo dos negócios, no governo, no meio acadêmico ou na sociedade civil. A segunda, é permitir que a economia do RS seja menos burocrática e mais inovadora (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015).

Relativo à primeira condição vital, Weiss, Weiss-Sedmak e Rodriguez (2015) defendem que estudiosos, profissionais e empreendedores focados em Inovação Sustentável querem viver e trabalhar em locais que estão na vanguarda da

sustentabilidade. Isso permite que eles colaborem com vários colegas que tem formação e opiniões semelhantes, tenham acesso a ideias e práticas inovadoras, além de recursos técnicos e financeiros, e possam experimentar métodos avançados em seus locais de trabalho, em suas casas e comunidades. Em última instância, objetivam se beneficiar de um ambiente mais saudável, onde possam desfrutar de uma maior qualidade de vida. Já em relação à segunda condição vital, os autores reforçam que é necessário reduzir substancialmente o excesso de burocracia e regulação dos negócios – muitas vezes centralizado no âmbito do governo federal e dando pouca autonomia às esferas estadual e municipal – tornando muito mais rápido criar e expandir negócios, atrair investidores e financiadores, maquinário e equipamentos, pessoal qualificado, dentre tantas outras necessidades econômicas essenciais para o desenvolvimento local (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015).

Na proposição de Weiss, Weiss-Sedmak e Rodriguez (2015), ambos os aspectos são difíceis de acontecer no curto e médio prazo, devido à complexidade inerente ao ambiente socioeconômico e político da região. Por isso, eles defendem que a melhor forma de alcançar essas condições, e conseqüentemente colocar em prática as estratégias propostas pela LES para o crescimento econômico sustentável, é trabalhar na criação das Zonas de Inovação Sustentáveis (ZIS), que caracterizam-se por ser

áreas especificamente designadas no Rio Grande do Sul que se tornarão os principais centros de pesquisas avançadas de ciência e engenharia no desenvolvimento de produtos e processos de produção, as âncoras para empreendimentos de Inovação Sustentável, *start-ups* e empresas de crescimento rápido. [...] Essas zonas estariam localizadas em comunidades urbanas onde as pessoas vivem, trabalham, estudam e divertem-se, perto de faculdades e universidades, parques tecnológicos e incubadoras de empresas de tecnologia, bem como escritórios, lojas, serviços, habitações, trânsito e recreação (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015, p. 133).

A ideia das ZIS é criar áreas geograficamente delimitadas dentro do estado, que sirvam como pilotos nos quais, a partir de experiências de aprendizado contínuo, as propostas mais eficazes pudessem ser replicadas em outras regiões do RS e até do Brasil, diminuindo assim o retrabalho e o desperdício de recursos. Em outras palavras, essas zonas poderiam servir como áreas limitadas de experimentação e de baixo risco, onde os regulamentos estaduais e municipais pudessem ser reduzidos e

simplificados, o processo de aprovação de licenças pudesse ser acelerado, as taxas poderiam ser reduzidas ou até mesmo eliminadas, entre outras ações que poderiam ser feitas para melhorar o sistema geral de promoção de novos negócios e crescimento econômico (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015).

Ainda, seus idealizadores defendem que as Zonas de Inovação Sustentáveis experimentam novas formas de gestão comunitária participativa e inclusiva por meio de *Business Improvement Districts*⁸ (BIDs), através da criação de parcerias, envolvendo agentes públicos, iniciativa privada e cidadãos, mais flexíveis e criativas para promover bairros mais limpos, seguros, atraentes, vibrantes, de melhor qualidade e mais inovadores com serviços e opções de conveniência (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015). Por fim, o relatório LES recomenda que o Rio Grande do Sul crie o primeiro BID da América Latina e que todas as Zonas de Inovação Sustentáveis do RS sejam organizadas como BIDs para uma gestão comunitária, efetiva e participativa.

A expectativa dos consultores da GUD, após a entrega do relatório da LES ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul em março 2015, era iniciar já a implementação da primeira Zona de Inovação Sustentável, começando pela cidade de Caxias do Sul, um importante pólo industrial no RS. Estavam em andamento a confecção de contratos entre a prefeitura, o governo estadual e a GUD, prevendo inclusive garantias financeiras por um período inicial de 03 (três) anos, para dar suporte à criação da primeira ZIS nessa cidade. Por uma série de razões, como restrições orçamentárias, trocas de governantes, falta de prioridade na agenda política, entre outras, a iniciativa não chegou de fato a ser executada. Sem perspectivas de mudar este cenário no curto prazo, os consultores da GUD envolvidos no projeto estavam prestes a deixar o Brasil e retornar ao seu país de origem, os

⁸ *Business Improvement Districts* (BIDs) são organizações voltadas à gestão urbana, sem fins lucrativos, localizadas principalmente em distritos de negócios comerciais, que começaram na cidade de Nova York durante a década de 1980 com a *Grand Central Partnership*, *34th Street Partnership* e *Times Square Alliance*, combinando financiamento público e privado, incluindo empresas locais e empresários, para complementar os serviços oferecidos pelo governo da cidade em termos de limpeza e segurança, atratividade, marketing e promoção, dentre outros serviços importantes. Proprietários de empresas e líderes comunitários colaboram ativamente para tornar suas áreas mais atrativas para os cidadãos e turistas. [...] As BIDs também se espalharam para outros países como Austrália, Canadá, Alemanha, Nova Zelândia, África do Sul e Reino Unido (WEISS, WEISS-SEDMAK e RODRIGUEZ, 2015, p. 146-145).

Estados Unidos. Contudo, meses depois, após um encontro fortuito e desprezencioso com jovens universitários na cidade de Porto Alegre, reacendeu-se a possibilidade de tornar concreta a criação de uma ZIS.

4.1.2 Fundação, Visão e Objetivos

A centelha para o surgimento da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre deu-se em setembro de 2015. Na época, a *Global Urban Development* recebeu o convite da empresa Pulsar (dedicada à educação empreendedora para jovens) e do Paralelo Vivo⁹, para trabalhar em conjunto na realização da 1ª Edição do Desafio Empreendedor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Esta era uma competição com foco em empreendedorismo para jovens universitários dos cursos de Engenharia. Na ocasião, a GUD apresentou aos alunos inscritos no evento a proposta da *Leapfrog Economic Strategy* (LES), que fora endereçada ao Governo do Estado do RS como um plano-guia de estratégia de crescimento econômico, mas não havia sido por ele implementada. Não obstante, a LES foi recebida com entusiasmo e energia pelos mais de 250 estudantes da Escola de Engenharia que estavam no Desafio Empreendedor da UFRGS. A partir dali, e após encontros informais e em caráter de *brainstorming* com representantes da GUD, da Pulsar e do Paralelo Vivo, alguns universitários motivaram-se para tirar as ideias do LES do papel e para começar a colocá-las em prática.

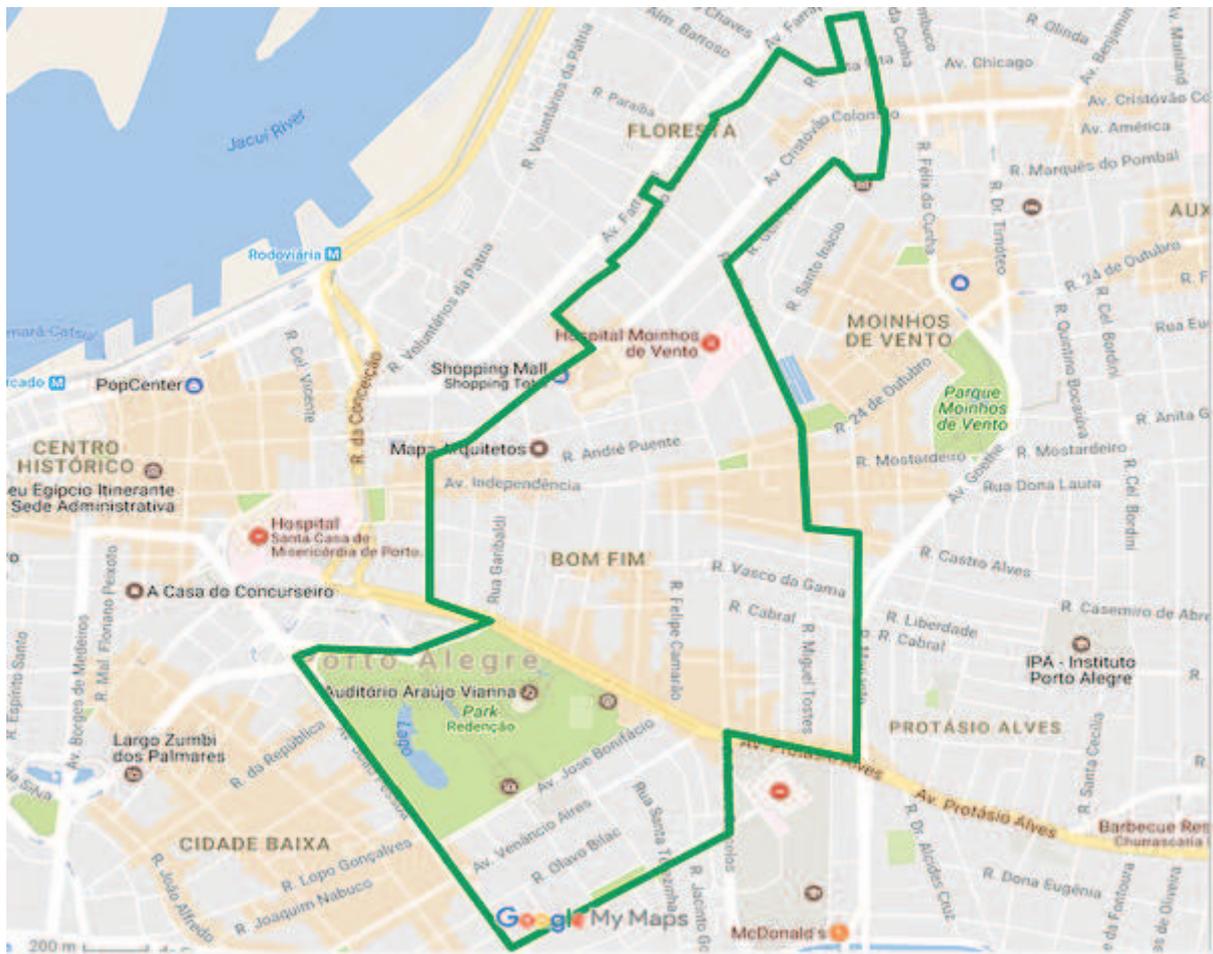
Nasceu então o 1º Curso intitulado “*Strategic Planning for an Independencia-Floresta Sustainable Innovation Zone*”, que durante o período de 27 outubro a 15 dezembro de 2015, ao longo de oito encontros semanais de 3 horas cada, reuniu no Hub Paralelo Vivo cerca de 40 participantes dos mais variados perfis, como estudantes, professores e profissionais de mercado. Uma das formas de atrair

⁹ O Hub de Negócios e Inovação Sustentável Paralelo Vivo, administrado pela Pulsar, foi um pilar para a ZISPOA de setembro de 2015 até março de 2017 quando encerrou suas atividades, tendo recebido e colaborado com inúmeros eventos. O Hub foi o primeiro hub de *start-ups*, *coworking*, espaço-maker e ecossistema de inovação da América Latina, com foco em promover o empreendedorismo sustentável e empresas verdes. Chegou a contar com 36 membros, entre empresas e organizações. Após o fechamento do Hub Paralelo Vivo a ZISPOA mudou sua base para a Casa das Cidades, em Porto Alegre (ZISPOA, 2017).

interessados, principalmente os estudantes oriundos do 1º Desafio Empreendedor da UFRGS, para participar do curso foi a oferta combinada de Curso ZISPOA (nas terças-feiras à noite) + Consultoria para *Start-ups* (nas quintas-feiras à noite). Conforme explica o Entrevistado E1, essa oferta combinada de cursos foi importante pois “manteve as pessoas engajadas ao longo de dois meses”.

Promovido pela GUD e utilizando a metodologia de ensino da Pulsar, o curso tinha o intuito de realizar o planejamento estratégico para a criação da primeira Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), apresentando-se desde então como um movimento cidadão independente que trabalha para transformar partes dos bairros Independência e Floresta no lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2020 (ZISPOA, 2017). Essa região, dentro do 4º Distrito na capital gaúcha, foi escolhida pela característica de seus edifícios históricos, de seu espírito vibrante de comunidade e pela sua cultura favorável a negócios (ZISPOA, 2017). No início do ano de 2017, a área geográfica foi ampliada, cobrindo partes dos bairros Bom Fim, Farroupilha, Floresta, Independência, Rio Branco e Santana, conforme mostra a Figura 1. Segundo seus idealizadores, esta é considerada uma área privilegiada de Porto Alegre, com fácil acesso ao transporte local e metropolitano. Além disso, a ZISPOA situa-se entre distâncias caminháveis do Centro Histórico e dos bairros Cidade Baixa e Moinhos de Vento. Também está próxima a instituições, como o Shopping Total, as universidades UFRGS e UFCSPA, grandes hospitais, empresas, escolas, igrejas, dentre outros.

Figura 1 - Delimitação da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre Versão 2.0



Fonte: ZISPOA (2017)

Os pilares que guiaram a criação da Zona de Inovação Sustentável baseiam-se na combinação dinâmica e interativa de seis elementos principais: 1) Inovação e Tecnologia; 2) Empreendedorismo e *Start-Ups*; 3) Sustentabilidade e Eficiência de Recursos; 4) Criatividade e Colaboração; 5) Gestão Comunitária e Participativa; e 6) Ambiente Amigável aos Negócios. O programa do 1º curso trazia as seguintes orientações aos seus participantes:

Os alunos do curso trabalharão em conjunto em cada um desses seis elementos envolvidos em pesquisas detalhadas (em bibliotecas e na internet), realizando extensas entrevistas com as principais partes interessadas (*stakeholders*) e líderes comunitários, a fim de realizar um mapeamento de ativos e análise de rede de contatos para preparar as Iniciativas Estratégicas para gerar ações específicas e avanços concretos em 2016 para a criação de uma Zona de Inovação Sustentável economicamente bem sucedida e culturalmente vibrante para os bairros Intependência e Floresta [de Porto Alegre] (WEISS, 2015).

No primeiro curso, grupos de trabalho foram criados em torno desses seis elementos e ações estratégicas foram planejadas. Na concepção dos seus idealizadores, havia uma expectativa de que, ao término do primeiro curso, os participantes manteriam-se engajados em dar continuidade às ações, comprometendo-se com os encontros nos pequenos grupos e garantindo a execução das mesmas. Contudo, ao término do 1º curso e com a aproximação do período de férias de verão, o que observou-se na prática foi a dispersão dos participantes, conforme descreve o Entrevistado E5:

[no primeiro curso] ..todo mundo mais pilhado, cada vez mais pilhado, mais pilhado e... só que aí veio as férias e tipo “fuuu” aí energia que tava lá em cima, fez assim [*gesto com a mão sinalizando queda*], sabe? [*Pesquisadora: Acabou dispersando um pouco.*] É, exato, isso foi uma coisa que o [líder da GUD] não previu, pra ele todo mundo ia continuar pilhado e ali... sabe? [...] “Me comprometi, agora vou até o final”, que não é nada da nossa cultura. (E5)

A definição dos objetivos específicos da ZISPOA ocorreu poucos meses depois, em meados de fevereiro de 2016, quando o CEO da GUD e um dos membros voluntários da ZISPOA participaram de uma reunião em nível internacional da *Global Urban Development* em Washington, D.C (EUA), com cerca de 50 (cinquenta) consultores sêniores membros desta mesma organização. Na ocasião, tiveram a oportunidade de apresentar a recém criada ZISPOA, recebida com entusiasmo pelos ouvintes do encontro, que questionaram quais eram os objetivos da iniciativa até 2020. Improvisadamente, o líder da GUD listou três objetivos, no intuito de transformar a ZIS no local: a) Mais Alimentado por Energia Solar; b) Mais Eficiente Energeticamente; e c) Mais Amigável a Bicicletas. Por acreditarem ser temáticas relevantes, outros dois

objetivos foram adicionados, após sugestão dos consultores que estavam presentes na reunião: [ser o lugar] d) Mais Amigável a Tecnologias Renováveis; e e) Mais Conectado Digitalmente, conforme detalha o Entrevistado E5:

...lá em Washington [...] eles pediram pra gente falar quais eram os objetivos e tal, aí que a gente “pô, tem que criar três grandes objetivos” sabe? Aí a gente cria três grandes objetivos que foi o [líder da GUD] quem concebeu né e aí nessa reunião de Washington a gente expõe eles e o pessoal fala “Ah, mas vocês deviam também levar em conta a conexão digital e sei lá algum outro...” (E5)

Encontros pontuais ocorreram no período subsequente, na tentativa de manter a coesão do grupo original e o andamento das ações planejadas. De 4 a 25 de abril de 2016 um segundo curso intitulado “*Implementing the Porto Alegre Sustainable Innovation Zone (ZISPOA)*” foi organizado para dar sequência ao projeto, fortalecer o engajamento dos que já haviam participado do curso anterior e atrair novos membros. De acordo com a ata do encontro, “um objetivo vital deste curso é permitir que muitas pessoas novas se juntem aos grupos de trabalho existentes e se envolvam ativamente na organização da ZISPOA. Esta atividade inclui dar continuidade às iniciativas, bem como desenvolver novas propostas a serem implementadas a partir de maio, junho e julho [de 2016]”.

4.1.3 Crenças, Valores e Cultura

Desde a sua concepção, a ZISPOA nasceu com uma forte cultura de fomento ao empreendedorismo sustentável e ao desenvolvimento de novas tecnologias, no intuito de fazer surgir coletivamente soluções locais para problemas e desafios globais. Esta orientação se deve à crença de que, conforme defendem Weiss e Nascimento (2016), no século XXI, as pessoas, lugares e organizações podem literalmente ficar mais ricas, tornando-se “mais verdes” e economizando mais dinheiro ao conservar, renovar e reutilizar recursos de forma mais eficiente. Em alguns países

ou contextos sócio-econômicos, contudo, estas duas palavras podem ser interpretadas como contraditórias, conforme explica o CEO da GUD:

Quando eu cresci em Chicago, nos anos 1990 as pessoas achavam que ser mais sustentável seria ruim para a economia, custaria muito caro, mas nós provamos o oposto... [a experiência da GUD] provou que focar em regiões urbanas era a melhor abordagem para o século XXI e que ligar inovação e sustentabilidade é também muito valioso. Somos um dos modelos mais efetivos em provar que você fica mais rico se for mais sustentável (REVISTA BENS & SERVIÇOS, 2016, p.20).

Seguindo esta linha, três razões principais motivaram dois consultores da GUD, após o término da parceria com o Governo do RS, para se estabelecerem no Brasil e apoiar a criação e manutenção da primeira ZIS, ao invés de iniciarem seus projetos de desenvolvimento econômico nos demais países BRICs onde a GUD também atua: primeiro, o Brasil é um país multicultural; segundo, em termos de organização política, é uma democracia; terceiro, os brasileiros, e em especial o povo gaúcho, tem sido receptivos à ideia de melhorar a economia com uma mentalidade aberta à sustentabilidade. Especificamente a cidade de Porto Alegre os atraiu pelo elevado número de instituições de ensino de qualidade e, conseqüentemente, pelo alto nível de escolaridade de sua população, se comparada às demais cidades e regiões do país. Para o CEO da GUD, é o “poder das mentes” que poderá transformar a realidade, e práticas inovadoras estão diretamente ligadas à construção de relacionamentos e à mudança de mentalidade.

Por sua vez, os motivos que fizeram com que os atuais membros voluntários se sentissem atraídos para conhecer, e posteriormente fazer parte da ZISPOA são variados. O argumento mais relatado nas entrevistas, e também nas interações pessoais da pesquisadora com os participantes, foi a identificação pessoal com a visão de futuro (ou “confiança no sonho”, conforme alguns relatos), com os objetivos, com os pilares e com os valores que sustentam a proposta da ZISPOA, como é o caso do Entrevistado E1, que sente-se motivado por “estar fazendo parte de algo grande”. Na mesma linha, o Entrevistado E5 revelou que o que mais lhe chamou a atenção foi o propósito, a crença na visão que foi traçada, bem como o alinhamento dessa visão

com os seus valores pessoais. A busca por maior conhecimento em relação aos temas sustentabilidade, empreendedorismo e inovação, associada a possibilidade de desenvolver-se profissional e academicamente também foram consideradas razões relevantes para o engajamento de alguns membros, seja pelo aprendizado sobre esses temas ou novas metodologias de trabalho, seja pelo desenvolvimento de habilidades interpessoais, como trabalho em equipe e apresentações em público. O Entrevistado E3, por exemplo, afirmou que “sempre foi uma pessoa que buscou fontes de conhecimento em vários lugares”, e os assuntos apresentados nos eventos da ZISPOA estavam, no geral, em consonância com o que procurava. As possibilidades de socialização (principalmente com outros jovens) e construção de *networking*, também foram citadas como aspectos importantes que a ZISPOA possibilita aos seus membros, e está explícito na fala do Entrevistado E2, quando afirma: “eu me dou muito bem com toda a equipe e acho que cada reunião que a gente faz, eu aprendo alguma coisa [...] não tenho vontade de me desligar desse grupo pelas pessoas e pela troca que a gente tem”. Por fim, chama a atenção que pelo menos três entrevistados relataram que a interação próxima com estrangeiros, de sólida reputação profissional, além da possibilidade de realizar os primeiros cursos da ZISPOA na língua inglesa também foram considerados aspectos motivadores para atrair parte dos voluntários.

A Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre se autointitula como um “movimento cidadão, comunitário, voluntário e *bottom-up*” (ZISPOA, 2017), que serve como laboratório para a criação de soluções inovadoras e sustentáveis para a cidade. Essa definição, porém, difere da concepção original de ZIS formulada pela GUD, que previa a colaboração entre atores importantes como governo, universidades, empresas, organizações sem fins lucrativos, em uma abordagem de engajamento *top-down*. Na prática, conforme já descrito, a ZISPOA nasceu da iniciativa e motivação de pessoas que, voluntariamente, uniram-se em torno de um propósito e valores comuns, tais como melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem na cidade, começando pela transformação de um espaço geograficamente delimitado. Em pouco tempo, o líder da GUD, em parceria com a Pulsar e o Hub Paralelo Vivo, compreendeu que modelos de gestão tradicionais, em geral verticalizados, baseados em hierarquias rígidas e planejamentos engessados, por exemplo, poderiam inviabilizar o nascimento e consolidação do movimento que acabara de nascer, e por isso apresentou aos

membros da ZISPOA estes novos conceitos, baseados em um modelo horizontal, transparente e descentralizado de gestão colaborativa.

Entre os membros do grupo que foram entrevistados, quando questionados pela pesquisadora sobre “*o que você entende quando a ZISPOA diz ser um ‘movimento cidadão’?*”, houve um certo consenso em relação ao entendimento desta expressão, que foi associada à iniciativa individual, à independência de outras instituições, sejam elas políticas, econômicas ou sociais, e atreladas a um propósito intrínseco voltado ao desenvolvimento e busca de soluções criativas para a cidade:

Cidadão porque... qualquer pessoa pode participar, é totalmente livre.[...] Tu não precisa ter um cargo, uma posição... é muito uma abordagem de inteligência coletiva. [...] e são ações pra cidade, né. Então é o papel do cidadão em contribuir para a sua cidade. (E1)

Pra mim um movimento cidadão é porque a ideia da ZISPOA é que as pessoas se reúnam pra fazer uma coisa que vai beneficiar elas mesmas, sabe? Além da sociedade em geral. Mas que é independente de organizações, de... ter que financiar recursos... e que é movido pelo interesse das pessoas. (E4)

Quando questionados pela pesquisadora sobre “*o que você entende quando a ZISPOA diz ser um ‘movimento voluntário’?*”, observou-se unanimidade nas respostas, ao ser entendido como um engajamento individual intencional e sem expectativa de remuneração. Interessante notar, contudo, que ao serem indagados sobre “*o que você entende quando a ZISPOA diz ser um ‘movimento comunitário’?*”, os respondentes apresentaram pelo menos três entendimentos diferentes. Na percepção dos Entrevistados E1 e E5, por exemplo, a expressão “movimento comunitário” diz respeito ao senso de pertencimento a determinado grupo com interesses e motivações semelhantes:

[...] de trazer impacto pra região local, principalmente. De construir uma comunidade, de se sentir parte de alguma coisa e se ajudar [...] Eu acho que a ZISPOA faz isso. Ela criou uma comunidade que gera valor para as pessoas, que traz um sentido de pertencimento. Ela é uma comunidade. (E1)

Eu não sei qual é o sentido que eles pensaram aí, eu consigo ver dois, uma pode ser que eles tenham pensado na comunidade que mora ali na ZISPOA [...] E o outro pode ser no senso de comunidade do movimento sabe, de tá todo mundo junto por um objetivo comum, aí esse eu concordo. (E5)

Da mesma forma que o Entrevistado E5 demonstra certa ambiguidade sobre o significado de comunidade, para o Entrevistado E3, esta mesma palavra é entendida como o grupo de pessoas que vivem dentro da região geográfica da ZISPOA e que, na sua visão, não são devidamente envolvidos ou considerados nas iniciativas desenvolvidas pelo grupo:

O comunitário também me incomoda porque eu acho que é um dos maiores gargalos da zona, que ela deve ser comunitária, mas a gente não engaja a comunidade. Eu acho que é um movimento quase estudantil. [...] talvez uma ação de *placemaking*, pra começar a captar esse tipo de gente e envolver de fato a comunidade local, entendeu? (E3)

Há ainda uma outra parcela dos membros da ZISPOA que compreendem o conceito de comunidade como um grupo de pessoas que está comprometida em transformar a região geográfica da ZISPOA, sendo eles moradores da região, ou não, como é o caso do Entrevistado E7:

O fato de ser focado na comunidade não significa que foi gerado pelas pessoas da comunidade que vive dentro das delimitações da Zona de Inovação Sustentável. Aliás, qualquer pessoa, residente em Porto Alegre em qualquer bairro, ou mesmo em qualquer outra cidade, pode contribuir para a ZISPOA, para transformar este espaço específico da cidade... (E7)

Por fim, ao serem interrogados pela pesquisadora sobre “*o que você entende quando a ZISPOA diz ser um ‘movimento bottom-up’?*” notou-se que, além dos entrevistados terem diferentes percepções sobre o seu significado, alguns deles inclusive questionam o uso desta expressão para caracterizar o movimento. Parte

deles entende que o movimento é *bottom-up* porque nasceu e se sustenta por meio da iniciativa de cidadãos comuns, desvinculado de estruturas governamentais e independente de recursos externos, não excluindo-se a possibilidade de que o movimento possa engajar outros atores sociais. Outros o relacionam a um modelo de gestão horizontal, sem a presença de uma liderança formal, onde os membros possuem autonomia na tomada de decisão, a responsabilidade é compartilhada entre todos e praticamente não há instrumentos ou mecanismos formais de cobrança e controle entre os seus participantes, como é o caso do Entrevistado E4:

E *bottom-up* a gente sempre fala assim porque é assim, as pessoas propondo as coisas, né? Não tem ninguém dizendo pra gente, “ah, agora seria interessante vocês fazerem isso, isso e isso”. A gente tem que pensar e fazer, entendeu? Tem que ter a ideia e fazer, por que não adianta ter a ideia e não fazer, e não adianta alguém dizer pra ti alguma coisa que tu tenha que fazer porque não é o jeito que a ZISPOA funciona [...] ninguém me cobra se eu não vou numa reunião. E assim como eu também não tô lá pra cobrar ninguém. (E4)

A crítica, por sua vez, refere-se ao entendimento de que na realidade ocorre uma relação *Out-in* (de fora para dentro), pois as pessoas que de fato vivem na região geograficamente delimitada da ZISPOA, em sua maioria, não estão envolvidas com as iniciativas que nascem e são desenvolvidas pelo movimento. Ainda, grande parte dos membros são pessoas provenientes de outros bairros ou regiões, e acabam por pensar em soluções não só para aquela zona específica, mas para a cidade como um todo. Explica o Entrevistado E2:

[...] para mim, ele acaba não sendo *bottom-up*. Até eu e o [outro membro], a gente brinca, “tem o *bottom-up*, o *top-down* e a gente chama que ali é o *Out-in*”. Porque são pessoas que vem de fora para dentro. Então, são pessoas que vem de universidades, de outras zonas, e pensam soluções não só para aquela zona [...] se tem uma zona demarcada e as pessoas são daquela zona, elas não estão conhecendo, é porque não está surgindo delas aquilo [...] então ele não é um *bottom-up*. (E2)

Na visão do CEO da GUD, a abordagem de gestão *bottom-up*, mesmo se não premeditada, foi crucial para “desburocratizar” o nascimento da ZISPOA, ao permitir criar e expandir o movimento sem a interferência e morosidade de governos, além de facilitar relacionamentos colaborativos e o aprendizado adaptativo entre os participantes, que estavam, desde o princípio, genuinamente interessados na causa. Ainda, ele defende que há sete aspectos que caracterizam os diferenciais da ZISPOA em relação a outras propostas de colaboração, quais sejam: a) a ZISPOA é uma visão, catalizadora da *Leapfrog Economic Strategy*; b) a ZISPOA é um movimento, onde pessoas trabalham juntas para que ocorra a mudança na sociedade em direção a construção de um ambiente mais sustentável e inovador; c) os projetos da ZISPOA são a dimensão tangível de que a mudança acontece um passo após o outro – mudanças importantes ocorrem por meio de processos demorados, mas que precisam começar em algum momento e em algum lugar, e os resultados tendem a aparecer no longo prazo; d) a ZISPOA preocupa-se em construir colaboração, e isto é um símbolo de mudança de mentalidade e, conseqüentemente, de atitude e de ação; e) a ZISPOA incentiva o empreendedorismo, ou seja, acredita que é possível conciliar a sustentabilidade com o crescimento econômico; f) a ZISPOA constrói um *networking* único, que liga empreendedores sociais e facilita a colaboração entre eles, de modo que o impacto indireto é imensurável; e g) a ZISPOA orienta-se por meio do aprendizado adaptativo, uma estratégia flexível de gestão, que permite fazer, aprender e corrigir o rumo sempre que for necessário.

Em linha com essas características, os entrevistados entendem que dentre os principais diferenciais da ZISPOA em relação a outros modelos colaborativos, pode-se citar o nível de capacitação de seus membros, aliado ao interesse da ZISPOA em fomentar o empreendedorismo sustentável, conforme explica o Entrevistados E1:

Há pessoas muito capacitadas em termos de estudo, de experiência...são pessoas que são muito preparadas para fazer o que estão fazendo [...] e eu enxergo muito o terceiro setor muito longe dos negócios, e a gente tá muito conectado com os negócios [...] somos amigos dos negócios. [...] Então, a gente entende a lógica dos negócios, porque as pessoas que estão por trás da ZISPOA são conectadas com esse mundo. (E1)

A capacidade de articulação em rede, também foi recorrentemente citada e entendida como um aspecto bem sucedido do movimento. O Entrevistado E2, por exemplo, defende que se “o grande objetivo da ZISPOA são as conexões e a formação de uma rede...então a ZISPOA o está alcançando, e muito bem”. Outros aspectos considerados como diferenciais da iniciativa são a fundamentação teórica que sustenta a sua criação, originária do estudo da LES, e o potencial de expansão do conceito de ZIS para outras cidades do Brasil e do mundo, tendo-se a experiência iniciada em Porto Alegre como modelo. Ainda, a desvinculação a plataformas de governo, independente de quaisquer orientações ideológicas ou partidárias, também é compreendida como uma característica fundamental para que a ZISPOA consiga se desenvolver sem desvirtuar-se dos valores que a caracterizam e a sustentam. Uma vez compreendidas as origens, crenças e valores da ZISPOA, a partir da percepção dos próprios sujeitos, nos dois tópicos a seguir são descritos respectivamente os projetos e principais realizações alcançadas pelo movimento até o final de 2017, bem como serão esmiuçadas as características do seu modelo de gestão, os desafios e aprendizados relatados pelos seus participantes ao longo do percurso, bem como as perspectivas de longo prazo desta iniciativa.

4.1.4 Projetos e Principais Realizações

Até o ano de 2016, a ZISPOA organizava-se em Grupos de Trabalho, em torno dos seis elementos anteriormente mencionados. Com o passar do tempo, todavia, notou-se que essa divisão estava gerando entraves ao andamento de algumas iniciativas e à execução das ações propostas. Dentre os principais desafios relatados pelos entrevistados, destacaram-se a sobreposição de atividades, a falta de clareza sobre a área de atuação de cada um dos grupos e, principalmente, a redução do engajamento de alguns membros com a ZISPOA, e conseqüentemente com os grupos, ao longo do tempo. Decidiu-se então que aqueles elementos transformariam-se em valores norteadores da Zona de Inovação Sustentável, e que o trabalho passaria a ser organizado em torno de Projetos, conforme explica o Entrevistado E6:

...quando a gente comentou, né? Que os objetivos da ZISPOA ou a separação não deveria ser por grupo e sim por projeto, porque está rolando mais motivação e tal. E que qualquer membro poderia ir pra qualquer grupo, né? Sem precisar estar delimitado. Porque quando tinha uma mudança de grupo, parecia que tinha uma “traição” assim na história e na verdade era só tipo uma preferência, né? Mas não era nada sério assim, mas tinha esse sentimento de culpa. E aí teve essa mudança. (E6)

Em decorrência dessa reformulação, alguns dos grupos extinguiram-se, enquanto outros transformaram-se em Projetos e, além disso, novos Projetos também foram criados no decorrer do tempo. O antigo *Grupo 1 - Inovação e Tecnologia* teve um papel importante ao popularizar as “árvores solares” em Porto Alegre, principalmente ao promover a primeira estação de recarga de carros elétricos, e ajudando a coordenar o trabalho da MVM, a empresa que construiu a primeira estação solar de carregamento de carros elétricos de Porto Alegre com iluminação de LED, com a ajuda de outras *start-ups* da ZISPOA e empresas sustentáveis locais, como Oz Engenharia, Print Up 3D, Orkestra, Young Energy e Ecotelhado. A iniciativa também contou com a assistência adicional prestada pelo professor Dr. Luis Felipe Nascimento e pelos seus alunos da Escola de Administração da UFRGS. Destaca-se que uma das pessoas voluntárias da ZISPOA participou ativamente no projeto de ambientação e design desta estação de carregamento.

O antigo *Grupo 2 - Empreendedorismo e Start-Ups*, tinha originalmente a ideia de trabalhar na promoção do *ZISChallenge – Co-criação entre Empresas Juniores e Start-Ups*, um evento de duração de dois dias, num modelo estilo *hackathon*¹⁰, unindo empresas juniores da UFRGS e *start-ups* incubadas na UFRGS ou na ZISPOA. O objetivo era estimular a colaboração e propor soluções inovadoras e sustentáveis para os problemas das *start-ups*. Contudo, esta proposta não foi concretizada, devido a desafios na organização e articulação do Grupo 2, que foi agravado quando um dos membros, que assumia o papel de liderança, sofreu um acidente pessoal e teve de se afastar temporariamente da ZISPOA, conforme o mesmo relata:

¹⁰ *Hackathon* significa “maratona de programação”. O termo resulta de uma combinação das palavras inglesas “hack” (programar de forma excepcional) e “marathon” (maratona). Na prática, é um evento que reúne pessoas empreendedoras, apaixonadas por tecnologia e sustentabilidade para uma maratona de programação, prototipagem e colaboração.

...quando eu quebrei a perna em novembro de 2016, o grupo se desmanchou. [...] A gente já tinha se desmanchado a questão dos grupos [baseada nos seis elementos], mas ficou histórico, né, a gente ainda fazia parte do mesmo projeto, a gente estava organizando o TEDx e uma maratona de empreendedorismo e o grupo não tocou adiante o projeto. Ele [outro membro] também fazia parte do grupo e ele se desmotivou também na questão de o pessoal não dar continuidade. (E6)

Por sua vez, o antigo *Grupo 3 - Sustentabilidade e Eficiência de Recursos* teve seu momento mais atuante em meados de 2016, quando trabalhou com o DMLU¹¹ e várias *start-ups* da ZISPOA (Re-Ciclo, Horteria, Corpo com Equilíbrio, Green is Great, AQP Brasil) para criar o Espaço Floresta, uma horta e centro de compostagem comunitário. Este grupo também organizou uma série de três seminários, intitulada “Conexões Sustentáveis” ocorridos em 7 de maio, 11 de junho e 16 de julho de 2016, respectivamente, em parceria com a Net Impact.

Já o antigo *Grupo 4 - Criatividade e Colaboração* foi responsável por promover o 1º Festival Anual da ZISPOA no Vila Flores, realizado no dia 5 de junho de 2016, Dia Mundial do Meio Ambiente. O evento contou com mais de 400 participantes, e é considerada uma das iniciativas mais bem sucedidas da ZISPOA, pois deu espaço para que cada Grupo pudesse apresentar as suas ações, e conhecer as iniciativas e resultados alcançados dos demais, conforme explica o Entrevistado E2, “foi uma forma dos grupos verem o objetivo de trabalho, de ver um resultado daquilo que eles estavam fazendo”.

Inicialmente o *Grupo 5 – Gestão Comunitária Participativa*, tinha a responsabilidade de integrar as ações da ZISPOA na sua comunidade direta (moradores e instituições na área da ZISPOA) e indireta (em toda a Porto Alegre). A partir do envolvimento com o Projeto *GeoInformation for Sustainable Urban Management and Resilience* (GeoSUMR), inseriu o mapeamento como uma de suas atividades foco, buscando identificar os elementos geográficos dos projetos da ZISPOA e apoiá-los com informações, ensino e elaboração de mapas. Em 2016, o grupo participou da 3ª Conferência das Nações Unidas sobre Assentamentos Humanos (Habitat III), em Quito, no Equador, através do Projeto GeoSUMR,

¹¹ O Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) é a autarquia do município de Porto Alegre responsável pela limpeza urbana e manejo dos resíduos sólidos urbanos (PREFEITURA DE PORTO ALEGRE, 2017).

ganhando uma base mais ampla de apoio internacional e iniciando uma re-orientação que culminaria na adoção do Objetivo para o Desenvolvimento Sustentável número onze da ONU – Comunidades e Cidades Sustentáveis. Desde o fim de 2016, o Grupo 5 passou a adotar o nome ZURB, demonstrando sua orientação para ações urbanas. Ainda, neste realinhamento, seguindo uma das diretrizes do Projeto GeoSUMR, o ZURB passou a atuar sobre o tema da Energia Solar, colocando-se como facilitador para a cadeia de valor da energia solar no RS a partir do *framework* da hélice quádrupla (governo, sociedade, iniciativa privada e universidades). A partir de uma série de eventos realizados nesta linha, o ZURB promoveu a formação do grupo POA Solar, que hoje atua como grupo autônomo da ZISPOA.

Por fim, o antigo *Grupo 6 - Ambiente Amigável aos Negócios* tinha por objetivo promover iniciativas voltadas ao empreendedorismo, atrair empresas inovadoras para a região e estimular um modo de operação mais sustentável (ZISPOA, 2017). Atualmente, algumas das pessoas que dele faziam parte estão liderando o Projeto Oficina Colaborativa de Negócios, promovendo encontros em formato de *workshops*, para contribuir com o desenvolvimento das empresas e *start-ups* da ZISPOA. No dia 1º de dezembro de 2016 ocorreu a primeira Oficina de Negócios ZISPOA no Hub Paralelo Vivo, focada no tema planejamento estratégico, e contou com a participação de 8 (oito) empresas. O segundo encontro ocorreu no dia 24 de abril de 2017, teve 11 (onze) pessoas presentes e convidou palestrantes especialistas em Marketing e Vendas.

Entre o final de 2016 e início de 2017 surgiu um novo Projeto denominado ZUNI, com o objetivo de atuar como um facilitador no encontro de professores universitários e seus respectivos alunos com demandas da ZISPOA, incentivando que o ensino e teoria acadêmicas resolvessem problemas reais da sociedade (PANOZZO, 2017). Em um texto publicado no blog *Medium*, que descreve o projeto, um dos membros da ZIS explica que

A ZUNI nasceu da insatisfação dos seus membros com suas vivências acadêmicas. Todos concordávamos que a experiência na universidade estava longe de alcançar todo seu potencial. Nós, como alunos, queríamos poder aplicar nossos conhecimentos em situações reais que testemunhamos em nosso cotidiano, aprendendo na prática e gerando um retorno efetivo para o meio em que vivemos e interagimos. Além disso, havia também a frustração de despender tanta energia para atividades acadêmicas que não faziam tanto sentido para nós enquanto nos faltava disponibilidade para envolvimento em projetos que realmente nos movem, como a ZISPOA. Então a ideia surgiu: porque não utilizar a carga horária da universidade para executar projetos reais dentro da ZISPOA? Assim, os alunos poderiam aplicar os aprendizados na prática, o professor conseguiria motivar ainda mais seus estudantes enquanto cumpre a agenda acadêmica, e juntos todos ajudariam a ZISPOA a crescer (PANOZZO, 2017, p.1).

A ZUNI foi escolhida na competição *Pitch Your Business* – promovida pela PS Júnior, empresa Júnior da Escola de Administração da UFRGS – que estava selecionando uma iniciativa com viés social, ambiental e educacional pra ganhar uma consultoria de gestão gratuitamente. Os membros da ZISPOA que estavam liderando o projeto traçaram a meta de engajar seis professores universitários, seis turmas de alunos de graduação e em três universidades diferentes, com o objetivo de envolvê-los em projetos reais de sustentabilidade relacionados à ZISPOA. Segundo o Entrevistado E5, um dos participantes do Projeto ZUNI, a meta foi alcançada nos meses subsequentes, porém com desafios operacionais ao longo de sua execução:

A gente alcançou a meta, mas foi muito... sabe o valor adicionado não foi muito grande assim, primeiro porque teve uma falta de...administração, de como é que chama...de gestão nossa, então tipo, na comunicação com os professores sabe, se encontrando uma vez por semana, troca e-mail e vê qual projeto que eles podem fazer, tudo isso que era possível fazendo só eu e o [líder da GUD], não era escalável pra outras turmas... E tudo dependia muito de mim e de alguém que tivesse conhecimento sobre a ZISPOA que tava há mais tempo né, e os estudantes se motivam mesmo com o [CEO da GUD] lá na turma, falando e tal e a gente não tinha tanta... tanta habilidade assim de pensar e tanta disponibilidade de ficar se encontrando. (E5)

Cada projeto desde o início responsabilizou-se por arrecadar seus próprios recursos conforme necessário, e a ZISPOA ajudou na sua divulgação – em geral por meio do site na internet e de sua página no Facebook – e na promoção e criação de conexões com outros atores sociais. Vale ressaltar que, desde a sua fundação, a ZISPOA é liderada por uma rede de voluntários de diferentes setores da sociedade, tais como estudantes universitários, empreendedores, profissionais de organizações

públicas ou de instituições privadas e do terceiro setor. Eventualmente esses voluntários realizaram pequenas contribuições ou doações ocasionais para eventos e atividades, sempre consideradas sem fins lucrativos. O Quadro 15 sintetiza os principais projetos desenvolvidos pelos Grupos de trabalho desde o início da ZISPOA até o final do ano de 2017:

Quadro 15 – Projetos ZISPOA

GRUPO	ELEMENTO-CHAVE	SITUAÇÃO ATUAL
Grupo 1	Inovação e Tecnologia	Extinto
Grupo 2	Empreendedorismo e <i>Start-Ups</i>	Extinto
Grupo 3	Sustentabilidade e Eficiência de Recursos	Extinto
Grupo 4	Criatividade e Colaboração	Extinto
Grupo 5	Gestão Comunitária e Participativa	Atual Projeto ZURB e POA Solar (sub-projeto do ZURB)
Grupo 6	Ambiente Amigável aos Negócios	Atual Projeto Oficina Colaborativa de Negócios
Novo Grupo	-	Atual Projeto ZUNI

Fonte: a autora

A parceria da ZISPOA (por intermédio da GUD) com o Governo Sueco é considerada uma dentre as principais realizações do movimento, desde a sua fundação até o final de 2017. Em dezembro de 2015, a ZISPOA foi selecionada pelo Governo da Suécia, Instituto Sueco, Incubadoras e Parques Científicos Suecos para participar do *Smart Living Challenge*. O evento, que começou com a realização de um *webinar* internacional sobre Compartilhamento para Mobilidade Sustentável, com especialistas técnicos de diversos lugares do mundo, desenvolveu uma mentoria a três *start-ups* da ZISPOA: *weBike*, para compartilhamento de bicicletas, *EasyBox*, para compartilhamento de garagens e *MVM*, para compartilhamento de carros elétricos (ZISPOA, 2017). Cerca de dez meses depois, em 20 de outubro de 2016, na ocasião da Semana de Inovação Suécia-Brasil, foi inaugurado o primeiro Eletroposto Solar, uma estação de recarga de carros elétricos a partir de energia solar no Shopping Total em Porto Alegre, em cerimônia que teve o embaixador da Suécia no Brasil, Per-Arne Hjelmbor, como principal orador, e também contou com a presença do então prefeito de Porto Alegre, José Fortunati (JORNAL O SUL, 2016). Nos relatos de pelo menos três Entrevistados, este também foi citado como o exemplo mais bem

sucedido de resultado alcançado pela ZISPOA até o presente momento, seja pela concretização da estação de carregamento de carros elétricos, seja pela visibilidade, reconhecimento e engajamentos conquistados junto a atores externos relevantes, como representantes políticos em níveis nacional e internacional, além de empresas e *start-ups*, conforme detalha o Entrevistado E5:

...organizar a semana de inovação Brasil-Suécia em parceria com os caras e lançar a estação de carro elétrico, foi feito. Dizer que vai ter uma Zona de Inovação num lugar que não existe nada e as pessoas começarem a falar daquilo como se fosse uma realidade sabe, acho que nessa... nessa frente do... criar uma visão, a gente foi muito bem-sucedida, sabe? [...] tipo a UFRGS, tipo os reitores, tipo o pessoal da câmara de vereadores, prefeitura, donos de empresas, antes era “ah, um bando de criança” agora é algo que é levado mais a sério sabe...(E5)

Outros dois acontecimentos são considerados relevantes pelos membros da ZISPOA. Primeiro, o reconhecimento que veio em junho de 2016, onde tanto a ZISPOA, como o Hub Paralelo Vivo ganharam o prêmio Boas Ideias para Sustentabilidade, da Virada Sustentável e da Fundação Gaia. Além disso, duas *start-ups* da ZISPOA, a Re-Ciclo e a Gênese Social, também ganharam prêmios, e quatro outras foram finalistas: Cesta Feira, Horteria, MVM e weBike (ZISPOA, 2017). Já o segundo reconhecimento deu-se em 20 de dezembro de 2017, quando a Câmara de Vereadores de Porto Alegre aprovou por unanimidade o projeto de Lei 293/2017, protocolado pelo Vereador André Carús, que delimita e cria oficialmente a Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre. Com isso, a ZISPOA passa a integrar os debates relativos ao Plano Diretor do município, que precisa ser revisado até 2020.

É interessante notar a percepção de duas pessoas, parceiras da ZISPOA, ambas com formação e bagagem profissional mais *seniors* do que a maioria dos membros (em geral, estudantes universitários), relatadas em uma conversa coloquial com pesquisadora. Eles consideram que as duas maiores realizações da ZISPOA até o momento são: primeiro, ela de fato ter surgido, pois poucos acreditavam que ZIS pudesse se tornar realidade; e segundo, o fato de estar “sobrevivendo” e atuando há mais de dois anos, sem recursos financeiros, *staff* dedicado, ou mesmo sem a

participação e apoio de governos e empresas. A sessão a seguir aprofunda o modelo de gestão do grupo, incluindo os avanços e desafios relatados na perspectiva dos sujeitos.

4.1.5 Modelo de Gestão: Desafios, Aprendizados e Adaptação Contínua

Uma série de dificuldades e avanços foram relatados ao longo das entrevistas a respeito do modelo de gestão da ZISPOA. A primeira, relacionada ao desengajamento de alguns participantes, principalmente depois que os cursos da ZISPOA haviam sido concluídos, onde notou-se desarticulação e escasseamento na frequência de encontros dos grupos para dar continuidade às ações que haviam proposto executar. Em uma das reuniões voltada apenas aos membros internos da ZISPOA, um dos participantes observou que, no geral, enquanto os cursos estavam acontecendo, havia assiduidade e comprometimento dos seus participantes. Mas depois de concluídos, desafios surgiram na manutenção dos trabalhos em grupo e dos projetos, como dificuldades em conciliar as agendas e definir a cadência de encontros e, conseqüentemente, de estreitar os vínculos, devido a entrada constante de novos interessados, somada à ausência de alguns participantes que fizeram parte dos cursos:

Já teve, no início, uma relação muito mais... muito mais responsabilidade, focadas institucionalmente que era o lance do curso “ah, tu faz um curso e paga um preço e daí tu participa toda semana, todo dia tal, todo dia outro.” Então era uma responsabilidade um pouco menos voluntária, na verdade era voluntário, mas as pessoas sentiam uma certa carga de responsabilidade maior. Depois que acabava aquilo algumas “beleza, acabou o curso, acabou minha relação, vou embora.” Outras pessoas permaneciam. Daí aos poucos começou esse negócio de grupos [...] quando eram seis grupos [de acordo com os seis elementos], cara, as relações eram muito malucas assim porque era... porque eram grupos de seis, oito, quinze pessoas onde tinha quatro, seis, sete que iam, de fato, nas reuniões e tipo uma, duas, três que sabiam o que tavam fazendo, e que tavam fazendo alguma coisa, de fato, assim. Então as pessoas meio que só circulavam assim, não tinha muita relação e conexão [...] parecia que cada reunião [...] era com pessoas diferentes. Algumas da semana passada já não tavam aqui, tinham outras novas. Então tava sempre todo mundo se conhecendo, sempre todo mundo começando a se relacionar uns com os outros em grupo e começando a se relacionar com o tema pra daí começar a pensar num projeto. (M2)

Complementarmente, os Entrevistados atribuem a alta rotatividade dos membros, a pelos menos outros três aspectos. Na percepção do Entrevistado E2, por exemplo, as exigências de subsistência fazem com que a sua atividade remunerada, como o trabalho, seja vista como mais prioritária na sua escala de compromissos pessoais em relação ao envolvimento com a ZISPOA, conforme explicitado na sua fala “...preciso ganhar meu dinheiro...então não posso me envolver tanto”. Já na leitura do Entrevistado E1, a dinamicidade dos momentos de vida e de suas rotinas, principalmente para aqueles que são jovens estudantes universitários, influencia diretamente na rotatividade dos membros, pois os mesmos acabam se envolvendo com o seu curso, com estágios e outros compromissos acadêmicos. Eventualmente, uma vez graduados, alguns deslocam-se para trabalhar e viver em outras cidades.

Além disso, existe a percepção de que nem sempre o envolvimento com a ZISPOA, às vezes entendido como intenso ou demandante, representa uma relação ganha-ganha para os seus participantes, conforme explica o Entrevistado E4: “...eu tenho o meu trabalho, já passo horas lá...esse tempo extra que eu poderia estar fazendo um milhão de coisas eu tô ali, me doando pra esse movimento, que tem que ser uma coisa boa pra mim...”. Uma das formas encontradas para contornar esses obstáculos foi a instituição das *ZISstalks*, que passaram a acontecer a partir de maio de 2016. Tratam-se de encontros semanais da ZISPOA, ocorridos sempre nas segundas-feiras à noite, e com duração aproximada de três horas, voltados aos membros e também aberto ao público em geral, onde geralmente ocorrem palestras relacionadas a sustentabilidade, inovação e empreendedorismo, com convidados externos especialistas em um ou mais desses assuntos. Conforme relato do Entrevistado E5, esta proposta endereçou parcialmente os problemas anteriormente descritos:

...uma ideia que eu tive pra tentar minimizar esse efeito [desengajamento dos membros] foi continuar tendo, quando acabasse o curso [...] tipo um *workshop* com alguém que fosse ajudar os grupos a trazer alguma habilidade que eles precisassem pra continuar desenvolvendo as ações deles. Então era assim, primeira metade da noite era uma apresentação, perguntas, e depois o grupo se encontrava e aí o nome que a gente deu pra isso era *ZISTalks*. [...] ...então era uma maneira de manter engajamento pós-curso, manter gente entrando e saindo e manter os grupos. [Pesquisadora: *E funcionou?*] Sim, por um tempo, mas aí a mesma coisa de novo, acabou que as pessoas se engajam por um curto período de tempo e tinha sempre novas pessoas vindo, mas nem todas... era difícil o *turnover* era muito alto, tinha um número constante de participantes, mas não eram os mesmos, eram raros os que ficavam desde o início assim... (E5)

A segunda dificuldade diagnosticada por alguns membros foi a lacuna entre a expectativa do CEO da GUD e a expectativa dos membros da ZISPOA. Inicialmente o líder da GUD tinha em mente planejar e executar projetos estratégicos, de longo prazo e de grandes dimensões, tal qual desenhado na LES, utilizando durante os encontros uma linguagem acadêmica e uma abordagem gerencialista, que às vezes era percebida pelos demais como autoritária. Os outros membros, no entanto, sentiam a necessidade de adotar uma linguagem mais próxima dos conceitos utilizados em empreendedorismo e *start-ups*, como por exemplo o MVP¹², além de uma abordagem mais colaborativa. Além dessa permanente tensão, havia o desafio de fazer com que os projetos dessem resultado, e que os grupos continuassem de alguma forma motivados e engajados. Nesse sentido, um ponto de virada para o movimento foi quando a Pulsar promoveu o 1º Curso *Next Citizens*, com o objetivo de estimular os participantes para criar ações para a ZISPOA que resultassem em inovação social, com foco em resolução de problemas. E foi em uma sessão de *brainstorm* neste curso que, inspirado no conceito de MVP, surgiu a expressão MVA:

¹² MVP significa *Minimum Viable Product*, ou seja, mínimo produto viável. Trata-se da versão mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento. Um MVP ajuda os empreendedores a iniciarem o processo de aprendizagem da forma mais rápida possível, pois poupa tempo e esforços. Porém, ele não é necessariamente o menor produto imaginável (RIES, 2011).

MVA, como o próprio nome já indica, é uma *Minimum Viable Action* (Mínima Ação Viável), que nada mais é do que a realização de uma ação de impacto social com o mínimo de recursos disponíveis. É a versão mais simples de uma ação complexa, entregando o maior valor. A gente começou a utilizar esse termo inspirados no MVP (Mínimo Produto Viável), que é um termo utilizado no meio do empreendedorismo quando se prototipa uma proposta de valor (do produto ou serviço de uma *start-up*) no mercado com clientes e usuários reais [...] Ela serve justamente para sair um pouco da inércia de realizar um projeto de longo prazo e de ficar paralisado por conta de recursos não disponíveis, como o tempo ou o dinheiro. [...] E quando você realiza a MVA, você percebe que virou um empreendedor que, em vez de reclamar, começou a fazer algo pelos problemas que enxerga na cidade, mesmo que sem provocar mudanças radicais (LACERDA, 2017, p. 1).

As principais características de uma MVA são: a) é um protótipo, um teste e um experimento, que contribui para a resolução de um problema da cidade; b) utiliza-se o mínimo de recursos possível; c) não requer grandes investimentos; d) é feita agora e melhorada depois; e) é utilizada para aprender; f) é feita por você mesmo, sem depender de outrem; g) é uma ação colaborativa, que busca incluir e atingir o maior número de pessoas (LACERDA, 2017). As duas edições do curso *Next Citizens* (a primeira realizada entre os dias 9 a 21 de maio, e a segunda de 6 a 9 de novembro de 2016) utilizaram amplamente essa abordagem de MVA para geração de ideias e ações, o que mostrou ser uma ferramenta útil para reativar alguns grupos, manter as pessoas entusiasmadas e envolvidas com o propósito da ZISPOA e até mesmo atrair novos membros.

Na visão de alguns entrevistados, isso ajudou a desenvolver um “senso de realização” (E4) ou de “missão cumprida” (E6), além de encorajar os participantes a proporem novos projetos para a ZISPOA nos meses subsequentes. Um deles foi a criação do Projeto Oficina Colaborativa de Negócios, uma MVA desenhada para criar um ambiente amigável aos negócios e endereçar um dos seis elementos da ZISPOA. Apesar de dois *workshops* terem sido concretizados por esse grupo, alguns participantes relataram uma percepção ambígua em relação à efetividade da MVA, e principalmente, da conexão entre ela e o objetivo maior da ZISPOA, conforme relatam os Entrevistados E4 e E7:

A gente sempre fala em MVA, MVA e MVA. Só que daí a nossa MVA era fazer a oficina e daí a gente foi fazendo a oficina e daí a gente chegou no momento de... tá, e a oficina tá contribuindo pra 2020 a gente ser o lugar mais inovador e sustentável? [...] Não sei... até porque a gente, na segunda oficina...veio pouca gente, um esforço imenso que tinha que fazer [...] eu passei isso para o grupo e todo mundo compartilhou essa sensação de que tipo assim, ah...realmente...não temos como saber hoje no que a gente realmente ajudou essas empresas a serem mais sustentáveis e inovadoras ou não. (E4)

A idéia de MVA é de curto prazo, muito pequena e imediata. Mas o problema maior não é esse...e sim o fato de que não há conexão entre essas ações pequenas em relação aos grandes objetivos que se quer atingir...então o que eu venho tentando fazer é dar um passo um pouco além, de ter mínimas ações viáveis, mas com um impacto um pouco maior [...] As MVAs não são grandes o suficiente para conectar as pessoas aos objetivos de longo prazo, tampouco para gerar mudanças significativas. (E7)

Outra preocupação dos membros da ZISPOA que exerciam um papel de liderança nos grupos de trabalho era a constatação de que havia certo despreparo, ou até mesmo desconhecimento dos membros em geral, em relação a métodos de gestão de projetos. Urgia, portanto, desenvolver ou proporcionar ferramentas metodológicas para facilitar o trabalho dos grupos. Em meados de 2016, um pequeno núcleo formado pelos líderes dos grupos dos projetos, em sua maioria com formação em cursos de Engenharia, passou a encontrar-se com o CEO da GUD para este fim. Usando preceitos de *Project Management Body Of Knowledge*¹³ (PMBOK), ISO 21500¹⁴ e elementos de *Design Thinking* (LIEDTKA e OGILVIE, 2015), em cerca de dois meses foram desenvolvidas e disponibilizadas aos grupos planilhas-modelo detalhadas para cada uma das fases principais do projeto, combinadas com quatro vídeos explicativos em formato de tutoriais sobre como utilizá-las, que foram posteriormente compartilhados na internet.

Em 25 de julho de 2016 um dos idealizadores da metodologia liderou o *Workshop* de Gestão de Projetos, em um dos encontros da ZISPOA. A ideia inicial era de que cada líder dos grupos preenchesse o Relatório do Progresso uma semana antes da última segunda-feira de cada mês e, posteriormente, ele ficaria responsável

¹³ O guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo *Project Management Institute* (PMI) e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

¹⁴ O ISO 21500 refere-se a orientações sobre gerenciamento de projetos, é um padrão internacional desenvolvido pela Organização Internacional de Normalização, ou ISO a partir de 2007 e lançado em 2012. Foi destinado a fornecer orientação genérica, explicar princípios fundamentais e que constitui uma boa prática na gestão de projetos.

por consolidar o resumo dos projetos em um slide, para ser apresentado na *Stakeholders Meeting*. Contudo, a adesão a este formato de gestão de projetos não foi homogênea e enfrentou dificuldades. Havia, segundo alguns relatos, a percepção de que essa dinâmica atendia satisfatoriamente às pessoas com uma formação de base mais técnica (público das áreas de Engenharia, por exemplo), porém para outros participantes mostrou ser um método engessado e trabalhoso. Em alguns grupos também estavam aparecendo conflitos, devido a posturas autoritárias de alguns membros perante os demais, ao quererem impor as suas ideias e seu modo de pensar e agir.

As evidências demonstraram que, além de desenvolver métodos de trabalho (demanda instrumental), era necessário construir uma cultura de colaboração (demanda relacional) entre os participantes. Foi então que, a partir de setembro de 2016 a Pulsar assumiu a facilitação das *Stakeholders Meetings*, que também coincidiu com problemas de saúde de um dos facilitadores que, na época, foi obrigado a afastar-se temporariamente das atividades da ZISPOA. Inspirados na CNV¹⁵ (ROSENBERG, 2006) os líderes da Pulsar passaram a apresentar nestas reuniões temas e palestras, além de trabalhar em *workshops* com os membros da ZISPOA com conteúdos voltados a engajamento de equipes, técnicas para melhorar o trabalho coletivo, princípios e ferramentas para gestão de pessoas, processos de *feedback*, colaboração, entre outros. O que se percebeu em pouco tempo foi o avanço dos projetos, conforme relata o Entrevistado E6:

...daí a gente se deu conta que não dava pra obrigar o pessoal a fazer algo como a gente estava querendo fazer, então tinha que adaptar. E aí os membros da Pulsar, [...] entraram em ação pra suavizar o negócio [...] Então esse modelo que era meio quadrado, digamos assim, virou algo mais assim suave [...] eles já tinham uma visão um pouco mais humana do negócio. (E6)

¹⁵ CNV significa “Comunicação Não-Violenta”. Publicadas em livro que leva este nome, as pesquisas protagonizadas pelo psicólogo clínico Marshall Rosenberg e equipe apresentam técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. As contribuições teóricas e práticas deste modelo também tem sido amplamente utilizadas nas áreas de mediação de conflitos e estabelecimento de relações de parceria e cooperação.

Concomitantemente, entre outubro de 2016 e junho de 2017 ocorreu o Programa de Mentoria dos Facilitadores (PMF), promovido por membros da Pulsar (mentores), e voltado para preparar facilitadores (mentorados), entendidos como os líderes situacionais dos projetos da ZISPOA, nomeados pelos seus próprios grupos, respectivamente. Tratava-se de um programa de acompanhamento semestral, com encontros mensais de três horas cada, e que tinha dois objetivos principais. Primeiro, apoiar e treinar os líderes dos grupos da ZISPOA para melhorar a dinâmica das reuniões nos seus grupos dos projetos e também na tomada de decisão de suas equipes, e construir um grupo de apoio entre os voluntários. Segundo, prepará-los para assumirem futuramente uma maior responsabilidade pela comunidade ZISPOA, desempenhando papéis de facilitação em eventos, *workshops* e reuniões de engajamento com as demais partes interessadas.

Em um dos primeiros encontros foram apresentados os papéis esperados dos mentores e mentorados, bem como os acordos de participação do programa, que incluía o compromisso de assiduidade e participação ativa nas reuniões, como por exemplo, comparecer em todos os encontros, responder aos e-mails, entregar as atividades nas datas previstas, seguir os acordos definidos pelo grupo, entre outros, sob pena de ter de ceder a sua vaga para outro voluntário da ZISPOA que pudesse ter interesse em participar do Programa. Na visão de um dos mentores, esta série de encontros com os líderes dos grupos foi crucial para impulsionar o desenvolvimento dos projetos que, por meio deste acompanhamento continuado, foram ganhando mais robustez, bem como para incitar a criação de outras iniciativas, como por exemplo a fundação do Projeto POA Solar (sub-grupo do ZURB). Entretanto, com o passar dos meses, o grupo de facilitadores, que iniciou com quatorze pessoas (dois mentores e doze mentorados), também foi se esvaziando, até que em meados de 2017, o Programa de Mentoria dos Facilitadores foi descontinuado.

Mesmo reconhecendo seu valor e importância para o movimento, o argumento que mais repetidamente a pesquisadora observou e ouviu entre os membros envolvidos como explicação para o desengajamento dos mesmos foi a carga horária extensiva que os eventos da ZISPOA passaram a ocupar na rotina dos seus participantes. Com o desenvolvimento e desdobramento das iniciativas, em alguns casos as mesmas pessoas precisavam dividir-se entre as *ZISTalks*, *Stakeholders Meetings*, Reuniões dos Projetos, Programa de Mentoria dos Facilitadores, além da

gestão interna da ZISPOA, precisando conciliar todos estes momentos com seus compromissos pessoais, situação essa que mostrou-se insustentável para muitos. Tendo presente tal contexto, foi então que no final de julho de 2017 os membros mais engajados com a ZISPOA propuseram o cancelamento da *Stakeholders Meeting* que estava prevista para aquele mês. Esta foi substituída pela *Members Meeting*, uma reunião fechada para os membros internos atuantes em todos os projetos. Nas duas *Members Meetings*, realizadas no dia 24 de julho de 2017 (com 18 participantes) e no dia 31 de julho de 2017 (com 11 participantes), respectivamente, o objetivo era discutir, esclarecer e redefinir ações estratégicas do movimento, realizar uma discussão aprofundada dos problemas percebidos pelos seus membros para que, ao final, fossem desenhadas MVAs para endereçá-las. Diversos temas foram abordados ao longo dessas duas reuniões, e os que mais se destacaram serão apresentados a seguir.

O primeiro desafio trazido pelos membros referia-se às possibilidades e aos limites da ZISPOA em ser um movimento, e conseqüentemente a necessidade ou não de institucionalizá-la. Ficou latente nas discussões as vantagens (como flexibilidade, adaptabilidade, liberdade para criar e desenvolver ações) e as desvantagens (como limitações de pessoas, tempo, recursos e infraestrutura dedicados) da ZISPOA ao apresentar-se como um movimento. Também foi citada a falta de interesse por parte de alguns membros em torná-la uma instituição juridicamente reconhecida, pois isso poderia acarretar em níveis de complexidade maiores e riscos associados à sua formalização, como por exemplo, gerir recursos financeiros, pagar impostos, criar uma hierarquia nas relações entre as pessoas, burocratizar determinados processos, e etc., conforme argumenta o Membro M1:

...a gente tem uma capacidade muito legal, enquanto grupo, de fazer eventos, de produzir coisas de curtíssimo prazo, superinteressantes, super diversas, bem-feitas, bem organizadas. [...] Por outro lado, essa questão de ser um projeto, mas não ser instituição nos põe uma série de limites [...] ...“não, a gente não vai gerir recurso na ZISPOA, porque isso é uma trabalhadora, pode ser um tiro no pé. A gente vai começar a brigar internamente, vai começar a ter um *staff* de gerência disso e tal...”. Aí começa a criar uma hierarquia, começa a criar uma série de relações ali dentro que, às vezes, traem justamente o motor dessa interação que a gente tem aqui [...] Então eu sou muito resistente em misturar grana nas coisas, a não ser que seja muito, muito claro do que a gente tá falando. Mas isso nos põe sempre um limite, né? Que é trabalhar no improviso, trabalhar no voluntariado, trabalhar sem uma infraestrutura de apoio. (M1)

O segundo desafio debatido sobre a gestão da ZISPOA referiu-se à oscilação no nível de comprometimento dos membros, à preocupação com a alta rotatividade das pessoas envolvidas e, conseqüentemente, ao desgaste manifesto daqueles mais engajados. Em diversos momentos, este aspecto foi associado ao modelo atual do movimento, que depende exclusivamente de uma força de trabalho voluntária. Um dos participantes levantou o questionamento, dada essa condição, se o movimento não deveria ter seu enfoque maior voltado ao cultivo das relações entre os atores (internos e externos) que estejam interessados na visão da ZISPOA, mais do que na execução dos projetos e na busca dos resultados em si. Em resposta, outros membros apresentaram argumentos diferentes, ao acreditarem que se os projetos tivessem um resultado mais visível, poderia ser justamente este o estímulo para a manutenção dos participantes atuais no grupo, bem como uma forma de atrair novos interessados, conforme argumentam os Membros M3 e M4:

Se nós não somos e não vamos ser um projeto organizado institucionalmente, será que o nosso papel é ser pontos de conexão entre as pessoas e as organizações que tem... que tem o interesse na visão da ZISPOA? O [M2] falou “a ZISPOA são as relações primeiro”, então o nosso trabalho são as relações, mas precisam ter projetos concretos, então será que o nosso trabalho como voluntários é criar as relações pra quem, efetivamente, irá realizar os projetos concretos com seus interesses? (M3)

...pelo mesmo motivo que as pessoas se aproximam e entram na ZISPOA, é o mesmo que elas vão embora [...] se tu não vê resultado naquela pequena coisa, tu vai desestimulando, sabe? [...] os nossos projetos dando certo, as pessoas vão vim naturalmente, sabe? (M4)

O terceiro desafio identificado ao longo da reunião foi a ausência de processos para orientar situações que costumam repetir-se com frequência, como por exemplo, o que fazer quando candidatos potenciais a novos voluntários se interessam pelo movimento. Não existe uma diretriz clara sobre como conduzir ou explicar às pessoas externas a dinâmica da ZISPOA, nem mesmo uma orientação sobre como eles podem engajar-se nos Projetos que estão em andamento. Da mesma forma, os participantes relataram dificuldades para endereçar uma série de situações corriqueiras como, por exemplo, o que fazer quando surgem novas ideias ou o que fazer quando se precisa

alguma informação. Conforme relata M1, fica uma sensação de que não se sabe a quem recorrer nestes casos:

Quanto tempo vocês ou nós, demorou pra entender o que é a ZISPOA? [...] meia dúzia de pessoas que parecia que sabiam o que tavam fazendo. E eu fiquei meio ao redor deles [...] qual é o próximo passo? O que que a gente tá fazendo? O que a gente já fez? Não sei, eu vim aqui umas três, quatro noites, a gente se reúne, fala o que a gente quer fazer. Mas é isso, e não tinha assim um andar das coisas, não tive uma proposta, não tive proposta de meta, de objetivo...(M1)

O quarto problema debatido na *Members Meeting* dizia respeito aos desafios de comunicação, entendidos tanto sob o ponto de vista interno, isto é, como os membros interagem entre si, como sob o ponto de vista externo, ou seja, qual é a marca e a identidade da ZISPOA e como o movimento se apresenta para fora. Um dos membros salientou que sua preocupação é maior do que apenas desenhar um fluxo para a troca de informações. Para ele, ter uma linguagem comum, alinhada à cultura e à identidade do movimento, é fundamental para garantir maior sinergia, engajamento e efetividade do grupo:

Bom, a gente tem um problema de comunicação, a gente às vezes não sabe o que que os outros grupos estão fazendo e, por causa disso, a gente não consegue trabalhar melhor em conjunto, certo? Mas por que que a gente tem esse problema de comunicação? Não é só mudar um sistema de comunicação. Primeiro a gente precisa falar a mesma língua, a gente precisa criar uma cultura ZISPOA, tá mais alinhado do que que é a nossa identidade, isso vem no momento que a gente vira... os membros se tornam mais próximos um dos outros, convivem mais, são mais engajados porque gostam de estar mais engajados então tem mais momentos de convivência. (M5)

Ao longo da pesquisa de campo, um dos questionamentos feito pela pesquisadora aos entrevistados foi “*você entende que a visão da ZISPOA [tornar-se o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2020], bem como os seus cinco objetivos são factíveis de serem alcançados?*”, no intuito de compreender qual é o nível de confiança que os membros tem em relação a eficácia do movimento. Observou-se que as respostas não foram homogêneas e podem ser generalizadas

em dois grandes grupos: a) acredito que sim, mas acho/não tenho como afirmar que será atingido e b) não acredito que será atingido. No geral, estes entendimentos estavam intimamente ligados a percepção de cada um dos respondentes a diferentes desafios que a ZISPOA enfrenta hoje, em linha com as dificuldades que haviam sido discutidas nas *Members Meetings*. Na visão do Entrevistado E3, por exemplo, há uma certa dificuldade em entender, em termos práticos, quais são os objetivos (e até mesmo a vocação) do movimento, bem como faltam indicadores claros sobre o que determinará se a ZISPOA será ou não o lugar mais inovador e sustentável da América Latina até 2020:

Então, eu acho que os objetivos são atingíveis, mas, tipo, eu não diria que eles não são atingíveis, não consigo dizer isso. Mas [...] eu tenho muitos problemas em responder essa pergunta porque eu não sei exatamente quais são os objetivos, porque eu não sei exatamente... qual o critério pra determinar que a gente é mais inovador e sustentável. A gente ainda não tem isso. É o que? É ter mais tetos solarizados? [...] a gente está caminhando nesse sentido, não vou desistir, não vou dizer que é impossível, eu acho que é difícil, mas também a gente ainda não começou a mensurar. (E3)

Já na opinião do Entrevistado E6, “não é factível atingir os objetivos da ZISPOA, pois não existe uma estrutura organizacional adequada”. A demanda por um nível mais organizado de gestão interna, além de aspectos relacionados à comunicação, vistos como fundamentais para manter a coesão e a continuidade do grupo, também vieram à tona em diversos relatos dos membros do grupo. Como forma de endereçar estas questões, e considerando a sua capacidade atual, durante uma das *Members Meeting* falou-se da necessidade de constituir um núcleo fixo de pessoas voluntárias, preferencialmente composto por membros mais antigos, que tem acompanhando a evolução da ZISPOA desde o seu nascimento. Este núcleo também não deveria assumir outras responsabilidades nos grupos dos projetos, para que pudessem dedicar-se exclusivamente às demandas administrativas da iniciativa.

Contudo, uma outra parcela de membros entende que essa proposta é uma solução paliativa e, na prática, insuficiente. Para garantir a continuidade do projeto ao longo dos próximos anos, pelo menos três Entrevistados defendem que é preciso diminuir as lacunas entre a ambição da proposta da Zona de Inovação Sustentável e

os limites concretos de sua estrutura atual, como, por exemplo, a carência de pessoas (dependência exclusiva de força de trabalho voluntária), de recursos (não há dinheiro para executar projetos mais ambiciosos, e nem mesmo estrutura para captar e receber eventuais investimentos), de infraestrutura (desde a saída do Hub Paralelo Vivo em 2016, a ZISPOA não possui sede própria). Para eles, há a necessidade de se formar uma estrutura de gestão que seja similar à AIESEC¹⁶, isto é, que seja perene, organizada, auto-suficiente e que consiga equilibrar a característica de alta rotatividade dos membros com a longevidade do projeto, conforme explica o Entrevistado E1:

[Sobre a rotatividade do público universitário] Eu acho que faz parte por que como é um trabalho voluntário é que nem, sei lá... vamos pensar na AIESEC, né... que é uma organização jovem que vive até hoje. As pessoas ficam muito engajadas por determinado tempo e depois vão embora. Eu acho que a gente ainda não tem a organização pra isso, né... a gente não tem preparo pra isso ainda, mas eu acho que essa é a lógica, tanto que várias pessoas ficaram engajadas por um tempo, saíram e a ZISPOA continuou e continua... (E1)

Mesmo havendo certo consenso na identificação dos problemas e dificuldades que mais afetam a o *modus operandi* da ZISPOA hoje, alguns entrevistados admitem que não há uma resposta clara sobre como endereçar tais questões no curto prazo, o que pode inclusive implicar no desaparecimento do movimento em um breve espaço de tempo. Revela o Entrevistado E3 "...a gente só tem praticamente um objetivo muito audacioso mesmo...então eu acho perfeitamente possível que a gente possa sumir amanhã", e corrobora o Entrevistado E4 "...se continuar por exemplo do jeito que tá eu acho que não dura até o final do ano".

Uma das frentes que vem sendo liderada pela ZISPOA para endereçar a questão de continuidade do movimento é a organização de um grupo com cerca de

¹⁶ AIESEC significa *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Comerciais). Presente em 125 países e territórios e em mais de 2400 universidades, é considerada a maior organização estudantil sem fins lucrativos do mundo. Em linhas gerais, a AIESEC atua como facilitadora de intercâmbios sociais ou profissionais para jovens, nas modalidades de voluntariado ou programas remunerados (AIESEC, 2018).

trinta professores universitários, provenientes de diversas instituições de ensino de Porto Alegre e região metropolitana (UFRGS, PUCRS, UniRitter, Fadergs, entre outras), que eventualmente se encontram e que estão de alguma forma interessados na visão da iniciativa. Nomeado ZISPROF (uma abreviação para Professores Conselheiros da ZISPOA), este grupo pode, na leitura do CEO da GUD, ajudar a preencher duas lacunas importantes. Primeira, garantir a sobrevivência da ZISPOA, pois geralmente na fase da vida em que se encontram há uma certa estabilidade no trabalho (se comparado ao perfil dos jovens estudantes) e, uma vez comprometidos com a causa, o nível de engajamento deles tende a ser de médio ou longo prazo. Segunda, eles podem representar uma liderança sênior para o movimento, capaz de dialogar e engajar outros atores importantes da sociedade, como o governo e as empresas. Esse aspecto, ou seja, a necessidade de ter na ZISPOA um grupo multi-geracional e mais heterogêneo do que é hoje, é na visão da GUD, crucial para amplificar a voz e o impacto das ações do movimento junto a outras instituições reconhecidas como universidades, Câmara de Vereadores, Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), apenas para citar alguns exemplos. Conseqüentemente, isto pode garantir a perpetuação da ZISPOA no longo prazo e gerar impactos de maior alcance. De qualquer forma, fica evidente na fala do Entrevistado E7 a convicção de que o maior trunfo da ZISPOA até agora é justamente, ter surgido, se desenvolvido e sobrevivido ao longo dos últimos dois anos:

O que estamos tentando fazer é institucionalizar a ZISPOA com uma liderança mais adulta e mais apoio institucional [...] Percebemos que [a ZISPOA] não poderia ter sucesso apenas com os jovens como voluntários. Eles são uma parte vital disso. Não podemos ter sucesso sem eles, mas também não conseguiremos apenas com eles, entende? É uma condição necessária, mas não suficiente [...] nós temos uma prova de conceito no sentido de que mostramos que a idéia [da Zona de Inovação Sustentável] pode funcionar. Incluindo que poderia ser organizado como um grupo de base (*bottom-up*). Mas ainda não provamos que definitivamente funcionará, porque é muito cedo para dizer. Ainda pode morrer. E, se for bem sucedido, ela precisa de muito mais recursos e suporte de organização institucional... (E7)

Realizado o percurso de descrição e análise das evidências do campo empírico, é chegado o momento de voltar às principais ideias, retomadas à luz dos conceitos e proposições teóricas do impacto coletivo e dos achados referentes à

realidade pesquisada, no intuito de dar uma resposta elucidativa, na medida do possível, à questão de pesquisa: **que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta de impacto coletivo?**

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro resultado encontrado diz respeito a capacidade que movimentos colaborativos comunitários tem de **vencer a inércia e tomar a iniciativa para a mudança**. As evidências do campo empírico revelaram que, se dependesse de uma abordagem exclusivamente *top-down*, dentro de um paradigma gerencialista (KANIA e KRAMER, 2011), conforme era a ideia original prevista na *Leapfrog Economic Strategy*, a criação da ZISPOA não teria se concretizado. A este respeito, a forma como o projeto espontaneamente se materializou, na qualidade de movimento colaborativo, voluntário, comunitário e *bottom-up*, corrobora a visão de Cabaj e Weaver (2016) de que os esforços de impacto coletivo são mais prováveis de serem eficazes quando seus participantes operam a partir de um paradigma de construção de movimento, orientados por propósitos e valores comuns. A fala do Entrevistado E1 reforça esta percepção:

...[a ZISPOA] é um movimento que é de baixo pra cima, que não tem uma liderança formal ou hierárquica, e que as pessoas se empoderam pra fazer acontecer. [...] O cidadão que tá fazendo, a gente não precisa do governo, a gente não precisa de ninguém pra fazer isso acontecer, só de nós mesmos, né [...] não importa se tu tem uma posição hierárquica na tua empresa, enfim, no que for, ali a decisão é coletiva, né... é horizontal. (E1)

O segundo resultado se refere a capacidade que movimentos colaborativos comunitários *bottom-up* tem de **atrair a atenção de grupos importantes de atores de diferentes setores da sociedade** em torno de sua visão e propósito. Tomando-

se os achados de pesquisa como exemplo, o interesse por parte de representantes de instituições respeitadas da sociedade em relação à proposta da ZISPOA, surgiu a partir dos avanços concretos dos projetos gerados e executados pelos membros voluntários da iniciativa. Isto é, foi a partir da dimensão tangível das mudanças provocadas pelo grupo que este movimento conseguiu chamar a atenção de professores universitários de diversas instituições reconhecidas no Rio Grande do Sul, de representantes da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, de expoentes na área do empreendedorismo, além de personalidade reconhecida em nível internacional, como o ativista sueco Matias Goldmann. Tais façanhas observadas no campo empírico endossam a ideia de Cabaj e Weaver (2016) de que, em uma abordagem *bottom-up*, quando uma comunidade de pessoas cria o clima receptivo para que novas ideias se concretizem, isto tende a incentivar os formuladores de políticas públicas a colaborarem entre si e, em alguns casos, a engajarem-se com a própria iniciativa, conforme descreve o Entrevistado E6:

Bottom-up porque, apesar da tentativa [da GUD], inicial, né, sendo contratado pelo governo pra fazer a *Leapfrog Strategy* [...] ele não conseguiu, talvez não teve a força política ou um infortúnio de orçamento ou de troca de gestão, tocar esse projeto. Então foi invertida essa noção de que o movimento ia ser do governo [...] Então acho que ele é *bottom-up* porque ele surgiu da galera, de maneira voluntária e tentando atingir outros níveis, né? (E6)

O terceiro resultado aponta que **ter recursos financeiros adequados não é necessariamente uma pré-condição vital para dar início a uma proposta de IC**, pelo menos na Fase I - *Iniciar a Ação* (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012). Contrariando o pressuposto teórico defendido por Hanleybrown, Kania e Kramer (2012), no caso da ZISPOA, o movimento surgiu sem a garantia de nenhum investimento ou investidor âncora e contou, no início, apenas com a infraestrutura do espaço físico cedido pelo Hub Paralelo Vivo onde ocorreram os encontros do grupo entre setembro de 2015 até março de 2017, bem como com a inteligência de facilitação de grupos, promovida pela Pulsar. Também reforça a crítica feita por Wolff (2016) de que encontrar investidores interessados em financiar uma iniciativa de IC antes mesmo do seu surgimento é uma tarefa árdua. Ainda, a preocupação excessiva

com este aspecto, principalmente nas fases iniciais de alinhamento entre os atores sociais para a definição da agenda comum pode minar a motivação dos envolvidos em começar o projeto e até mesmo impedir o seu surgimento, como de fato observou-se na prática, na época em que a criação de Zonas de Inovação Sustentáveis era uma iniciativa que deveria ser executada com recursos do governo.

Por sua vez, e complementarmente ao aspecto anterior, na medida que uma iniciativa de IC evolui para Fase II – *Organizar para o Impacto* e Fase III – *Sustentar a Ação e o Impacto* (HANLEYBROWN, KANIA e KRAMER, 2012), ter recursos financeiros adequados é crucial para garantir a sua sustentação no longo prazo. É por meio destes recursos (infraestrutura, dinheiro, pessoas capacitadas, sistemas, e etc.) que vai tomar corpo a organização central de suporte (KANIA e KRAMER, 2011), preferencialmente institucionalizada e reconhecida juridicamente, que deverá facilitar a gestão da iniciativa de IC (TURNER et al., 2012). Os achados do campo empírico mostraram que a ausência de recursos adequados para criar essa estrutura fixa, composta por uma equipe total ou parcialmente dedicada e tecnicamente preparada para suportar às atividades que estão em andamento (PARKHURST e PRESKILL, 2014), pode freiar a escalabilidade de uma iniciativa de IC, impedir a consecução de resultados mais expressivos, e até mesmo pode implicar no desaparecimento da mesma no longo prazo. Os relatos dos Entrevistados E6 e E3 corroboram tais percepções:

...a gente não tem uma estrutura organizacional adequada, eu acho que a gente teria que ter, hoje, né, com o conhecimento que eu tenho, algo parecido com uma Empresa Júnior [...] a gente teria cargos, e esses cargos são rotativos [...] e que a gente não tem recursos para realizar ações mais fortes... (E6)

...como a gente não tem tipo, registro, a gente não tem nada muito concreto ainda sabe? Não tem muitos membros ativos também [...] a gente só tem praticamente um objetivo muito audacioso mesmo, não tem uma base muito grande. Então eu acho... eu acho perfeitamente possível que a gente possa sumir amanhã. (E3)

O quinto resultado revela a importância de se **promover a diversidade nos perfis de liderança** em iniciativas de IC. Considerada a primeira pré-condição

necessária, a presença de líderes influentes (HANLEYBRON, KANIA e KRAMER, 2012) mostrou-se, de fato, um elemento crucial para garantir tanto o lançamento quanto a sustentação de propostas de transformação social que envolvem diversos atores da sociedade. Esse aspecto pode ser evidenciado na experiência da ZISPOA pela figura do CEO da GUD, pois ao longo da interação da pesquisadora com o grupo foi possível notar nele certas características típicas de um líder de sistema (*system leadership*) (KANIA e KRAMER, 2011; HANLEYBROW e SPLANSKY JUSTER, 2015; SENGE, HAMILTON e KANIA, 2015).

Diversos aspectos chamaram a atenção na sua forma de atuação frente ao grupo. Por exemplo, dada a sua formação, experiência e reputação, construídas ao longo de décadas e reconhecidas internacionalmente, ele teve conhecimento e autoridade suficientes para dar forma à Zona de Inovação Sustentável, bem como orientar o seu surgimento e o seu desenvolvimento, por ter a habilidade de enxergar o contexto maior, conforme defendem Senge, Hamilton e Kania (2015). Também foi por meio de seus contatos profissionais e de sua influência pessoal que o CEO da GUD tornou-se uma referência fundamental para a ZISPOA, sendo capaz de dar respaldo à proposta frente a instituições reconhecidas na sociedade, e construir uma ponte entre o movimento e diversas instâncias de governo, de empresários, associações de indústrias, ONGs, e etc.

Da mesma forma, o entusiasmo e a energia provenientes dos líderes envolvidos diretamente com a comunidade ZISPOA, entendida como o grupo de membros que a compõe, desempenharam um papel insubstituível para manter a motivação e o engajamento dos atores envolvidos. Esses líderes eram, na sua maioria, jovens estudantes universitários, movidos pela identificação genuína entre os seus valores pessoais com a visão e o propósito da iniciativa. Em momentos críticos, as suas atuações de liderança mostraram ser um pilar chave para a manutenção do movimento. Isso reforça a proposição de Senge, Hamilton e Kania (2015) de que diferentes pessoas, com *backgrounds*, experiências e níveis de reconhecimento distintos, conseguem contribuir como líderes de sistema ocupando os mais variados tipos de cargos ou funções, mesmo muitas vezes diferindo amplamente em personalidade e estilo. Em outras palavras, pode-se dizer que no contexto de movimentos colaborativos comunitários, por um lado, se percebe que a presença de uma liderança sênior é importante pela credibilidade que essas pessoas influentes

podem dar à proposta de IC, ampliando a capacidade de engajar outros atores sociais e gerar impacto. Por outro lado, a presença de líderes comunitários mantém viva a utopia, força motriz para perseguir a execução dos projetos e o desejo de realizar as mudanças propostas.

O quinto resultado está relacionado a importância de **dedicar esforços para fortalecer os relacionamentos interpessoais** em iniciativas de IC. Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014) defendem que a forma como as pessoas envolvidas trabalham juntas influencia diretamente na capacidade que as mesmas tem de desenvolver uma visão coletiva, de aprendizado mútuo e, em última análise, na capacidade de gerar resultados. Contudo, esses autores não detalham como fazer para estabelecer a confiança entre as pessoas. Na dinâmica de interação entre os participantes da ZISPOA, por exemplo, é elevado o investimento de tempo para construir e fortalecer relacionamentos interpessoais, que se dá por meio do uso de métodos, técnicas e ferramentas de facilitação e integração de grupos. Este aspecto cultural da ZISPOA corrobora a visão de Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016) e Cabaj e Weaver (2016), que consideram o investimento de tempo para conhecer e reconhecer o valor do outro, aprender e admirar as motivações por trás dos seus esforços, como aspectos fundamentais para garantir a coesão dos atores envolvidos.

Na maior parte dos encontros em que a pesquisadora esteve presencialmente, os primeiros minutos da reunião eram normalmente dedicados a conectar os participantes com o momento presente e, conseqüentemente, entre si. Eram estabelecidos acordos, inspirados na Comunicação Não-Violenta (ROSENBERG, 2006) sobre a forma de interação ao longo da reunião, tais como falar com intenção, escutar com atenção e atraso de julgamento, que de maneira geral eram seguidos e respeitados pelos participantes. Outra técnica, como o Bastão da Fala, utilizado nas *Members Meetings*, também mostrou-se útil para promover o diálogo e escuta sincera entre eles, ajudando a criar um ambiente favorável às três aberturas necessárias para gerar a transformação de sistemas que são, segundo Scharmer e Kaufer (2013): a) abrir a mente (desafiar nossos pressupostos); b) abrir o coração (ser vulnerável e realmente ouvir um ao outro); e c) desapegar da própria vontade (deixar mais flexíveis as metas e agendas predefinidas e ver o que é realmente necessário e possível de ser feito). Um fato concreto relatado pelo Entrevistado E1 corrobora esta questão:

...tinham pessoas que chegavam e queriam mandar em todo mundo. Só que em trabalho voluntário tu não pode mandar nas pessoas. Então tavam tendo conflitos também nos grupos, de relação entre pessoas. Então a gente pegou esses conteúdos que a gente conhecia, [...] CNV, que é Comunicação Não Violenta, e a gente fez uma série de *workshops*, digamos assim, ou palestras, nas *Stakeholders Meetings* [...] tentando fazer com que os grupos conversassem, estimulasse a gestão mais horizontal e mão na massa, de trazer resultado agora [...] E daí os grupos foram se remodelando e trazendo mais resultados depois disso. (E1)

Interessante notar que o sexto resultado observado está intimamente relacionado ao quinto, e diz respeito a capacidade que movimentos colaborativos comunitários tem de **criar regras de interação efetivas que conduzem ao aprendizado adaptativo**. Na prática, isso não significa abandonar planos estruturados ou estratégias pré-estabelecidas para atingir os objetivos da iniciativa, mas sim criar um ambiente favorável ao surgimento de soluções emergentes (KANIA e KRAMER, 2013), e essa característica veio à tona em diversos exemplos ao longo do estudo. O direcionamento estratégico da ZISPOA mostrou-se orientado por uma dinâmica de experimentação, aprendizado e mudança onde, com frequência, seus membros se questionavam: “o que estamos fazendo certo?, o que estamos fazendo errado?, e o que precisamos fazer diferente?”. Por exemplo, o movimento adaptou seu *modus operandi* ao decidir transformar os seis elementos norteadores da ZISPOA em valores, e os antigos grupos que eram divididos em torno desses elementos, em projetos, para que pudesse refletir as novas aprendizagens, as mudanças no contexto local, a chegada e saída de outros atores, com novos *insights* e prioridades, conforme descreve o Entrevistado E2:

No início serviu muito assim, que cada grupo se identificasse com um desses temas e trabalhasse ações para esses temas [...] Só que chegou num ponto que a gente estava vendo que isso estava mais nos limitando do que contribuindo [...] Todos estavam querendo trabalhar alguma coisa, no fim, o nosso [Grupo] que era para ser da comunidade [Elemento 5 – Gestão Comunitária e Participativa] a gente não terminou nada, não conseguiu entrar para a comunidade. Aí tu via que a gente acabava sempre, “Aí não, isso tem que ser com o grupo tal.” Não, sabe? A gente tinha o mesmo interesse, e [em uma das reuniões] propuseram a gente não ser mais grupos, não ser mais o grupo vinculado. Aquilo ser um valor, então para ser uma Zona de Inovação Sustentável, ela tem que ser um valor, tem que ter esses seis valores e que agora a gente trabalharia com projetos. (E2)

Esta postura aberta ao surgimento de soluções emergentes (MINTZBERG, 1987) revelou-se, em diversas situações, fundamental para a continuidade do movimento, principalmente em momentos nos quais o grupo enfrentava desafios na sua gestão. Por exemplo, notou-se que o conceito de MVA, nasceu justamente para endereçar a necessidade de manter o engajamento dos participantes. Por meio da adaptação de um conceito já existente, o MVP, criou-se um estímulo para que eles pudessem planejar, executar e colher resultados tangíveis de suas ações de maneira mais imediata e, de fato, isto mostrou-se útil para manter viva a motivação entre os membros.

Outra situação que revelou a capacidade de aprendizagem adaptativa foi a identificação da necessidade de formar os representantes dos projetos para que pudessem conduzir de maneira mais efetiva os trabalhos dos seus respectivos grupos. O surgimento do Programa de Mentoria dos Facilitadores foi uma resposta encontrada para atender esta demanda. Essas, e muitas outras situações observadas ao longo da pesquisa reforçam a visão de Kania e Kramer (2013) de que as iniciativas de IC começam com uma proposta de plano de ação, mas devem manter-se abertas à necessidade de remodelar suas estratégias ao longo do processo de execução. Isto é, esta dinâmica de tentativa-erro-adaptação é em si mesmo a solução para endereçar problemas complexos, nos quais não se tem certeza sobre a solução ideal a ser perseguida (KANIA e KRAMER, 2013).

Finalmente, o sétimo resultado encontrado demonstra a maior riqueza presente na dinâmica de movimentos colaborativos comunitários que aporta para aprimorar a proposta de IC, que é a sua capacidade de **provocar a mudança de consciência**. Os achados do campo empírico demonstraram que o primeiro passo para resolver questões complexas diz respeito, antes de tudo, à mudança de mentalidade (PRANGE, ALLEN e REITER-PALMON, 2016). Este é o ponto de partida para se pensar na mudança de atitudes e ações que levam à efetiva transformação social. A experiência da ZISPOA mostrou que não importa se todos os objetivos, planos e metas traçados serão de fato executados, mas sim se algo será alcançado. Logo, é possível pensar que movimentos colaborativos comunitários não precisam ser diretamente aqueles que vão gerar resultados expressivos, mas serão uma visão e

uma experiência viva, capaz de inspirar outras pessoas a fazê-lo. Por esta razão, o impacto gerado torna-se difícil de mensurar, pois o seu foco principal está na mudança de consciência e na criação de conexões entre diversos atores, conforme relata o Entrevistado E2:

[...] o grande objetivo da ZISPOA são as conexões, é a rede. [...] Porque o impacto que tu gera na pessoa, do tipo, “Ah, eu participei, até fui em uns *ZISTalks*...ah, nossa é pra isso que serve, né?”. Aí ele vai para casa, e ele de repente volta em alguma coisa que ele ouviu na empresa, ou fala para a família, e quando vê, isso é a coisa da rede. Quando tu vê, tu ocasionou uma mudança pequena, mas é assim que vai indo, nessa fala de um para três, você já está sendo três. Então, eu acho que isso a gente não consegue medir. (E2)

Na visão dos seus membros, é importante atingir algum feito, pois isto demonstra a seriedade do projeto, garante o engajamento dos participantes, atrai a atenção de novos interessados e cataliza parcerias que vão efetivamente executar a transformação desejada, seja agora ou no longo prazo. Para o Entrevistado E7, por exemplo, “os projetos são a dimensão tangível de que a mudança acontece gradualmente, muitas vezes por meio de processos lentos, mas que precisam começar em algum momento, e em algum lugar”. Conseqüentemente, é preciso ter paciência e disciplina para colher os seus frutos no longo prazo, pois é a partir desta dinâmica, orientada por meio do processo de aprendizado adaptativo, que é possível ter esperança de que as iniciativas de IC possam alcançar reais transformações sociais.

Enfim, realizado o percurso de apresentação e discussão dos resultados, foram encontradas sete contribuições que movimentos colaborativos comunitários podem trazer para aprimorar a proposta do impacto coletivo. O Quadro 16 sintetiza esse conjunto de achados:

Quadro 16 – Síntese dos Achados da Pesquisa

Achados da Pesquisa	Aspectos do IC Relacionados aos Achados	Referências
Capacidade que movimentos comunitários tem de vencer a inércia e tomar a iniciativa para a mudança.	- Senso de urgência para a mudança; - Agenda comum; - Aspiração comunitária.	- Hanleybrown, Kania e Kramer (2012); - Kania e Kramer (2013); - Cabaj e Weaver (2016).
Capacidade que movimentos comunitários <i>bottom-up</i> tem de atrair a atenção de grupos importantes de atores de diferentes setores da sociedade.	- Paradigma de construção de movimento; - Engajamento autêntico.	- Cabaj e Weaver (2016); - Wolff (2016); - Kania e Kramer (2015).
Ter recursos financeiros adequados não é necessariamente uma pré-condição vital para dar início a uma proposta de IC, mas é fundamental para garantir a sua sustentação no médio e longo prazo.	- Recursos financeiros adequados; - Organização central de suporte.	- Hanleybrown, Kania e Kramer (2012); - Wolff (2016); - Kania e Kramer (2011); - Turner et al. (2012); - Parkhurst e Preskill (2014).
Necessidade de promover a diversidade nos perfis de liderança.	- Líderes influentes; - Perfil de liderança no IC (<i>system leadership</i>).	- Hanleybrown, Kania e Kramer (2012); - Senge, Hamilton e Kania (2015).
Dedicar esforços para fortalecer os relacionamentos interpessoais e garantir a coesão do grupo.	- Comunicação contínua; - Mudança de Mentalidade no IC.	- Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014); - Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016); - Rosenberg (2006); - Cabaj e Weaver (2016).
Capacidade que movimentos comunitários tem de criar regras de interação efetivas que conduzem ao aprendizado adaptativo.	- Soluções emergentes para problemas sociais complexos. - Aprendizado estratégico.	- Kania e Kramer (2013); - Hanleybrown, Kania e Kramer (2012); - Mintzberg (1987).
Capacidade que movimentos comunitários tem de provocar a mudança de consciência.	- Aspiração comunitária; - Mudança de Mentalidade no IC.	- Kania, Hanleybrown e Splansky Juster (2014); - Irby e Boyle (2014); - Prange, Allen e Reiter-Palmon (2016).

Fonte: a autora

A seguir, o quinto e último capítulo, traz as considerações finais deste estudo, apresentando contribuições gerenciais para movimentos colaborativos comunitários em iniciativas de IC, descreve as limitações identificadas na pesquisa, bem como apresenta sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho introduziu o conceito e o *framework* do Impacto Coletivo, uma abordagem estratégica de colaboração intersetorial que preocupa-se em dar uma resposta eficaz às ações de impacto isolado e de curto prazo, principalmente para enfrentar questões sociais complexas, nas quais não existem soluções previamente conhecidas ou comprovadas. Lançada em 2011, a estratégia de IC foi adotada por organizações e atores sociais em várias cidades e países do mundo e, desde então, avanços e críticas foram feitos por diversos autores, dentre elas a necessidade de refinar o modelo, considerando aspectos cruciais como o engajamento autêntico da comunidade. Desta forma, a presente pesquisa teve por objetivo analisar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do impacto coletivo.

No intuito de endereçar à questão-problema, a autora realizou uma pesquisa qualitativa de abordagem interpretativista e por meio do método de estudo etnográfico, na Zona de Inovação Sustentável, na cidade de Porto Alegre, RS, Brasil – também conhecida como ZISPOA. Durante e após a coleta de dados, efetuada por meio de observação participante, análise documental e entrevistas semi-estruturadas, foi feita a análise dos dados, que ocupou-se em responder aos objetivos específicos, descrevendo o *modus operandi* deste movimento comunitário, bem como procurando compreender e analisar a percepção dos membros que deles fazem parte sobre o contexto em que estão inseridos e os objetivos que almejam alcançar, a partir do ponto de vista dos próprios sujeitos.

Os principais resultados encontrados no campo empírico que podem auxiliar na construção da abordagem do IC foram sintetizados em sete aspectos: a) a força de vencer a inércia e tomar a iniciativa para gerar mudanças; b) a capacidade de atrair a atenção de grupos importantes de atores de diferentes setores da sociedade; c) ter recursos financeiros adequados não é necessariamente uma pré-condição vital para dar início a uma proposta de IC, mas sim para garantir a sua sustentação em estágios mais avançados; d) a importância de promover a diversidade nos perfis de liderança do grupo; e) a preocupação em fortalecer os relacionamentos interpessoais para garantir a coesão entre os participantes; f) a criação de regras de interação efetivas

que conduzem ao aprendizado adaptativo; e g) a capacidade de provocar a mudança de consciência.

As análises aqui apresentadas permitem sugerir algumas **contribuições gerenciais**, ou seja, possíveis caminhos para endereçar as dificuldades apontadas ao longo da execução de iniciativas de impacto coletivo. Três desafios foram identificados como os mais críticos para que movimentos colaborativos comunitários possam elevar os resultados alcançados de impacto isolado e de curto prazo para ações que levam ao impacto coletivo e de longo prazo: a) garantir um entendimento comum sobre o que se propõe a alcançar; b) medir o impacto gerado pelas suas ações, e como elas estão contribuindo para atingir o objetivo maior; e c) fortalecer o nível de engajamento dos membros, evitando comportamentos que levam ao descomprometimento e ao desengajamento. No Quadro 17 estão indicadas, para cada um destes pontos, as recomendações gerenciais sobre o que pode ser feito, bem como porque elas são necessárias e quais são os resultados esperados.

Quadro 17 – Recomendações Gerenciais para Iniciativas de IC

Desafios	Recomendações Gerenciais	Resultados Esperados
Garantir que todos os membros tenham um entendimento comum sobre as terminologias utilizadas pelo grupo.	Comunicar de forma objetiva e repetida aos membros da iniciativa qual é o propósito, quais são os objetivos e valores que norteiam a iniciativa de IC.	Assegurar que as expectativas dos membros estão alinhadas para garantir que os esforços possam ser consensualmente canalizados para as ações que terão mais chances de trazer resultados.
Tangibilizar o impacto gerado pelas ações.	Estabelecer poucos, mas efetivos indicadores para cada objetivo da iniciativa, em um horizonte de curto, médio e longo prazo, no intuito de mensurar o impacto gerado pelas ações.	O acompanhamento quali/quantitativo dos projetos tende a dar mais visibilidade aos membros sobre onde estão as oportunidades e ameaças para a concretização das ações propostas, auxiliando-os na tomada de decisão sobre a necessidade de manter ou adaptar o rumo da condução das iniciativas.
Fortalecer o nível de comprometimento dos membros, principalmente em iniciativas que contam com força de trabalho voluntária.	Criar modelos cíclicos de engajamento de membros (ex.: semestral, anual), com previsão de início-meio-fim e carga horária pré-estabelecida.	Saber com quem e até quando os membros atuais podem contar para a condução das iniciativas em andamento, e daquelas que se pretende implementar futuramente.

Fonte: elaborado pela autora

As principais **limitações** identificadas no presente trabalho residem no fato de que os achados encontrados na pesquisa não são passíveis de generalizações, por dois motivos principais. Primeiro, relativo à característica da escolha metodológica pela etnografia que, por natureza, está orientada a conhecer em profundidade a cultura de determinado grupo, sem ter a intenção de generalizar os resultados que emergem da interação com os sujeitos. Segundo, assim como todos os estudos que se utilizam da abordagem interpretativista, a realização da análise dos dados e das experiências vivenciadas pelos sujeitos fica estritamente a cargo do pesquisador, que não está imune de distorcer a realidade pesquisada a partir dos seus próprios valores, experiências, crenças e visões de mundo. No intuito de minimizar o risco de viés nas interpretações pessoais, a pesquisadora procurou manter-se em diálogo e discutir algumas de suas percepções com uma outra mestrandia da área de Design da

UFRGS, que estava realizando, em período concomitante, o seu projeto de pesquisa sobre a Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre.

Apesar das limitações apenas listadas, muitos dos achados encontrados nesta pesquisa trazem contribuições para a construção do conhecimento acerca da teoria do Impacto Coletivo, principalmente levando em consideração as adaptações feitas por Cabaj e Weaver (2016) no modelo original que caracteriza o IC 3.0. Nesta linha, o presente trabalho vem a contribuir com outras pesquisas e publicações feitas a respeito do tema, abrindo caminhos para que novos estudos sobre IC, principalmente no Brasil, sejam produzidos e compartilhados com a comunidade acadêmica ao redor do mundo, para que se possa continuar aperfeiçoando o modelo em diferentes níveis e frentes.

As **sugestões para pesquisas futuras** baseiam-se no aprofundamento dos resultados obtidos neste trabalho, a partir de diferentes perspectivas, tais como: a) avaliar que lições podem ser aprendidas sobre a eficácia de iniciativas, ao menos similares, a proposta de impacto coletivo no Brasil a partir de uma abordagem de gestão *top-down*, e se elas estão em consonância ou em contradição às de abordagem *bottom-up*; b) buscar compreender iniciativas de impacto coletivo que preocupam-se em endereçar problemas sociais complexos em outras áreas, tais como saúde, educação, segurança, mobilidade, e etc.; c) desenvolver pesquisas junto a outros movimentos comunitários que estão em estágios mais avançados de estruturação para verificar se os achados do campo empírico corroboram ou não àqueles trazidos aqui.

Chegado o término deste estudo, conclui-se que buscar soluções eficazes aos problemas sociais complexos que afligem a humanidade não é uma empreitada fácil. No entanto, esta constatação não pode ser aceita passivamente, principalmente por aquelas pessoas movidas por propósitos e valores genuínos, como justificativa plausível para paralizar seus esforços em direção a um presente e a um futuro melhores. Também é latente a necessidade de dar continuidade ao trabalho de pesquisa para se construir uma teoria cada vez mais sólida sobre o IC, principalmente no Brasil, onde as discussões sobre o tema ainda são incipientes. Pode-se afirmar, portanto, que há espaço para que se forme uma rede de estudiosos dispostos a aprofundar o assunto e contribuir com o seu desenvolvimento teórico e prático.

REFERÊNCIAS

ADLER, P.; ADLER, P. **Membership Roles in Field Research**. New York: Sage, 1987.

AIESEC. Disponível em: <http://aiesec.org.br/> Acesso em: 25/02/2018.

ALLEN, J.A.; TRENT, S.; PRANGE, K. **Collective Impact Strategies: Introduction to the Special Issue**. *Metropolitan Universities*, Vol. 28, N. 4, November, 2017.

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante: Coleção Pesquisa Qualitativa**. Ed. Bookman, 2009.

ARNOULD, E.; WALLENDORF, M. **Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation**. *Journal of Marketing Research*, v. 31, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, S.; LOVISON, A. **Tensão Ética entre Racionalidades: Um olhar sob a Economia de Comunhão**. Ed. Novas Edições Acadêmicas, 2016.

BARNS, M.; BORN, P.; HARWOOD, R.; SAVNER, S.; STEWART, S.; MARTIN, Z. **Roundtable on Community Engagement and Collective Impact**. *Stanford Social Innovation Review* (suplemento patrocinado, para o Fórum Impacto Coletivo), 2014. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/roundtable_on_community_engagement_and_collective_impact Acesso em: 31/03/2017.

BELK, R. **Qualitative analysis of data from the consumer behavior odyssey: the role of the computer and the role of the researcher**. Proceedings of the Division of Consumer Psychology, Washington, D.C: American Psychology Association, 1988.

BELK, R; et al. **Qualitative consumer & marketing research**. London: Sage Publications, 2013.

BOUMGARDEN, P.; BRANCH, J. **Collective Impact or Coordinated Blindness?** *Stanford Social Innovation Review*, 2013. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/collective_impact_or_coordinated_blindness Acesso em: 29/06/2017.

BRANDÃO, C. R. (Comp.) **Pesquisa Participante**. 5ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRUNI, L. **Comunhão e as Novas Palavras em Economia**. Vargem Grande Paulista, São Paulo: Editora Cidade Nova, 2005.

BUTTERFOSSSES, F.; KEGLER, M. **The Community Coalition Action Theory. Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research.** United States, 2007.

CABAJ, M.; WEAVER, L. **Collective Impact 3.0: an evolving framework for community change.** *Tamarack Institute*, 2016. Disponível em: <http://www.tamarackcommunity.ca/library/collective-impact-3.0-an-evolving-framework-for-community-change> Acesso em: 15/03/2017.

CAREGNATO, R.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo.** *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-684.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.* Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

CHRISLIP, D.; LARSON, C. **Collaborative Leadership: how citizens and civic leaders can make a difference.** American Leadership Forum, 1994.

COLLABORATION FOR IMPACT. **Continuous Communication.** Disponível em: <http://www.collaborationforimpact.com/collective-impact/continuous-communication/> Acesso em: 11/01/2018.

COLLECTIVE IMPACT FORUM. **Initiative Directory.** Disponível em: <http://collectiveimpactforum.org/> Acesso em: 12/03/2017.

COMMUNITY DEVELOPMENT SOCIETY. **Community Development Data Viz,** 2015. Disponível em: <http://www.comm-dev.org/blog/entry/community-development-data-viz-october-2015> Acesso em: 31/03/2017.

COSTA, M. C. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade.** São Paulo: Moderna, 1987.

EASTERLING, D. **Getting to collective impact: How funders can contribute over the life course of the work.** *Foundation Review*, v. 5, p. 67-83, 2013. DOI: 10.9707/1944-5660.1157.

REVISTA BENS & SERVIÇOS. **A Economia da Sustentabilidade: Entrevista Marc Weiss.** *Revista Bens & Serviços* 134: 19–21, Junho, 2016. Disponível em: https://issuu.com/revistabenseservicos/docs/revista_bens_servicos_134 Acesso em 29/04/2017.

FACEBOOK STAKEHOLDERS MEETING ZISPOA. Disponível em: https://www.facebook.com/zispoa/?hc_ref=SEARCH Acesso em: 27/03/2017.

FINCH, F. E. **Collaborative Leadership in Work Settings.** *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 13, n.3, 1977.

FOUNDATION STRATEGY GROUP (FSG). **Help Us Build the Collective Impact Community (and 8 New Case Studies)** – 2013. Disponível em: www.fsg.org Acesso em: 12/03/2017.

GLOBAL CITIES INSTITUTE. <http://www.globalcitiesinstitute.org/> Disponível em: <http://www.cityindicators.org/ParticipantsInfo.aspx?clD=26> Acesso em: 02/10/2016

GLOBAL URBAN DEVELOPMENT. Disponível em: <http://www.globalurban.org/> Acesso em: 02/02/2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual práticos**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65- 71, abr./mai. 1995b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores Sociais Municipais** – 2000. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indicadores_sociais_municipais/ta_bela1a.shtm Acesso em: 07/11/2016.

HANLEYBROWN, F.; KANIA, J.; KRAMER, M. **Channeling change: making collective impact work**. *Stanford Social Innovation Review*, January, 2012. Disponível em: http://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work Acesso em: 28/02/2017.

HANLEYBROWN, F.; SPLANSKY-JUSTER, J. **Critical Elements for Collective Impact Success**. FSG, July, 2015. Disponível em: <https://www.fsg.org/blog/critical-elements-collective-impact-success-0> Acesso em: 30/12/2017.

HOLBROOK, M; O'SHAUGNESSY, J. **On the Scientific Status of Consumer Research and the Need for an Interpretative Approach to Studying Consumer Behavior**. *Journal of Consumer Research*, v. 15, December, 2001.

HOLLAND, T. **Collective Impact**. *Camping Magazine*. January/February, 2016.

IRBY, M.; BOYLE, P. **Aligning collective impact initiatives**. *Stanford Social Innovation Review*, v.12 (4), p. 15-16, 2014.

JORNAL O SUL. **Primeiro ponto de recarga para carros elétricos é lançado no Shopping Total**. Porto Alegre: Outubro de 2016. Disponível em:

<http://www.osul.com.br/primeiro-ponto-de-recarga-para-carros-eletricos-e-lancado-no-shopping-total/> Acesso em: 22/02/2018.

KANIA, J.; HANLEYBROWN, F.; SPLANSKY JUSTER, J. **Essential mindset shifts for collective impact**. *Stanford Social Innovation Review*, v.12, p. 2-5, 2014.

KANIA, J.; KRAMER, M. **Collective Impact**. *Stanford Social Innovation Review*, v.9, n.1, p. 36-41, 2011.

_____. **Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity**. *Stanford Social Innovation Review*, 2013. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/social_progress_through_collective_impact Acesso em: 08/02/2017.

_____. **The Equity Imperative in Collective Impact**. *Stanford Social Innovation Review*, 2015. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/the_equity_imperative_in_collective_impact Acesso em: 15/02/2017.

KARP, M.; LUNDY-WAGNER, V. **Collective Impact: Theory versus Reality**. *Corridors of College Success Series*. CCRC Research Brief. N. 61, 2016.

KELLOG FOUNDATION. **The Collective Leadership Framework: a workbook for cultivating and sustaining community change**. 2007. Disponível em: http://www.ethicalleadership.org/uploads/2/6/2/6/26265761/collective_leadership_framework_workbook.pdf Acesso em: 09/01/2018.

KENNY, M.; DUKES, J.; LIPS, K.; HELLMAN, J. **Engagement 2.0: increasing our collective impact**. *Frontiers in Ecology and the Environment*, v.14, p.403, 2016. DOI: 10.1002/fee.1422

LACERDA, V. **Entenda o que é uma MVA**. Texto publicado no Blog Medium em Maio, 2017. Disponível em: <https://medium.com/zis-poa/entenda-o-que-é-uma-mva-2396c147517b> Acesso em: 03/02/2018.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **A magia do DESIGN THINKING: Um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. São Paulo: HSM, 2015.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic Inquiry**. Sage, 1985.

MADURO, M. **Resposta a problemas complexos – uma nova cultura institucional**. *Atas da Conferência Internacional "Problemas Sociais Complexos: Desafios e Respostas"*, Lisboa, 11 e 12 de Julho, 2014. Disponível em: https://issuu.com/ipav/docs/problemas_sociais_complexos_-_atas Acesso em: 27/04/2017.

MASCARENHAS, A. **Etnografia e Cultura Organizacional: Uma Contribuição da Antropologia à Administração de Empresas**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.2, p.88-94, 2002.

MCAFEE, M.; BLACKWELL, A.; BELL, J. **Equity: The Soul of Collective Impact**. PolicyLink, 2015. Disponível em: http://www.policylink.org/sites/default/files/Collective_Impact_10-21-15f.pdf Acesso em: 27/04/2017.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**. 8ª Ed. Petrópolis : Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. *Harvard Business Review*, 1987.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1975.

ONU. **Sustainable Development Goals – 17 Goals to Transform our World**, 2015. Disponível em: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/> Acesso em: 10/02/2016.

PANOZZO, R. **Conheça a ZUNI**. Disponível em: <https://medium.com/zis-poa/conheca-a-zuni-874df605edda> Acesso em: 29/10/2017.

PARKHURST, M.; PRESKILL, H. **Learning in action: Evaluating collective impact**. *Stanford Social Innovation Review*, v. 12, p. 17-19, 2014.

PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso (AAD-69). In: Gadet F, Hak T, organizadores. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. 2a ed. Campinas (SP): Ed Unicamp; 1993. p.61-105.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **DMLU – Apresentação**. Disponível em: http://www2.portoalegre.rs.gov.br/dmlu/default.php?p_secao=89 Acesso em: 05/11/2017.

PRANGE, K.; ALLEN, J.A.; REITER-PALMON, R. **Collective Impact versus Collaboration: Sides of the Same Coin OR Different Phenomenon?** *Metropolitan Universities*, v.27, n.1, p. 86-96, 2016.

PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.cidadessustentaveis.org.br/> Acesso em: 28/12/2016.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **The Lean Start-up**. United States of American: Crown Business, 2011.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 1 ed., São Paulo: Summus, 2006.

SANTOS, N. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. Revista de Administração Contemporânea. v.2, n.1, p.47-66, jan/abr. 1998.

SCHARMER, O.; KAUFER, K. **Leading from the Emerging Future: from Ego-System to Eco-System Economies**. 1ª ed. São Francisco, Califórnia: Berrett-Koehler, 2013.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, P.; HAMILTON, H.; KANIA, J. **The Dawn of System Leadership**. *Stanford Social Innovation Review*, 2015. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership Acesso em: 03/05/2017.

SERAFIM, M.C. **A Ética no Espaço de Produção: Contribuições da Economia de Comunhão**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, A. **As Fundações e os Problemas Complexos**. *Atas da Conferência Internacional "Problemas Sociais Complexos: Desafios e Respostas"*, Lisboa, 11 e 12 de Julho, 2014. Disponível em: https://issuu.com/ipav/docs/problemas_sociais_complexos_-_atas Acesso em: 27/04/2017.

SOUZA, C.; AWAD, J. **Cidades Sustentáveis, Cidades Inteligentes – Desenvolvimento Sustentável Num Planeta Urbano**. São Paulo: Bookman, 2012.

THOMPSON, C. **Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumer's Consumption Stories**. *Journal of Marketing Research*, vol. 34, p. 438-455, n. 4, 1997.

TURNER, S.; MERCHANT, K.; KANIA, J.; MARTIN, E. **Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 2**. *Stanford Social Innovation Review*, 2012. Disponível em: www.ssireview.org/blog. Acesso em: 03/03/2017.

UN-HABITAT. **The United Nations Perspective on Reinventing Planning**. 2007. P. 15-34 (State World Population).

WEISS, M.; NASCIMENTO, L. **The Rio Grande do Sul Leapfrog Economic Strategy and the Porto Alegre Sustainable Innovation Zone (ZISPOA)**. *Policy in Focus, United Nations Development Programme*, v.13, n.3, p.42-45, 2016.

WEISS, M.; SEDMAK-WEISS, N.; RODRIGUEZ, E. **21st Century Leapfrog Economic Strategy: Rio Grande do Sul Becomes the Most Sustainable and Innovative Place in Latin America by 2030**. *A report to the Rio Grande do Sul State Government (AGDI) and the World Bank, by Global Urban Development (GUD) and Unisinos, applying GUD's Metropolitan Economic Strategy, Sustainable Innovation, and Inclusive Prosperity Framework*, Porto Alegre, 2015. Disponível em: http://www.globalurban.org/2015_RS_LEAPFROG_ECONOMIC_STRATEGY_Executive_Summary.pdf Acesso em: 27/03/2017.

WEISS, M. **Strategic Planning for an Independencia-Floresta Sustainable Innovation Zone**. Porto Alegre, 2015. Documento fornecido por membro da ZISPOA.

WOLFF, T. **Ten Places Where Collective Impact Gets It Wrong**. *Global Journal of Community Psychology Practice*, v. 7, p. 1-11, 2016.

WOLFF, T.; MINKER, M. WOLFE, S.; BERKOWITZ, B.; BOWEN, L.; BUTTERFOSS, F.; CHRISTENS, B.; FRANCISCO, V.; HIMMELMAN, A.; LEE, K. **Collaborating for Equity and Justice: Moving Beyond Collective Impact**. *Nonprofit Quarterly Magazine*, Winter edition, 2016.

ZONA DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL PORTO ALEGRE (ZISPOA). Disponível em: <http://www.zispoa.info/> Acesso em: 07/01/2017.

ZURB. Disponível em: https://www.facebook.com/pg/zurb.zispoa/about/?ref=page_internal Acesso em: 29/10/2017.

APÊNDICE A**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS – MPGN****PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE – CADERNO DE NOTAS****1) INFORMAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DO ENCONTRO OU REUNIÃO OU
EVENTO**

1.1 Local:

1.2 Data:

1.3 Horário de início: _____ Horário de término: _____

1.4 Forma de divulgação (ex.: E-mail, Newsletter, evento no Facebook...):

1.5 Breve descrição do perfil do público convidado:

1.6 Breve descrição e intenção do evento:

1.7 Número aproximado de participantes:

1.8 Forma de registro de dados (ex.: anotação, gravação de áudio, ou ambos):

2) CONTEÚDO DO ENCONTRO OU REUNIÃO OU EVENTO

2.1 O que foi abordado?

2.2 Quem conduziu o evento?

2.3 Transcrição de falas relevantes dos participantes:

3) PERCEPÇÕES DA PESQUISADORA

3.1 Interpretação pessoal sobre as falas e comportamentos dos participantes:

3.1.1 O que vejo? (observação objetiva)

3.1.2 O que sinto? (observação introspectiva)

APÊNDICE B

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS – MPGN**

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1) INFORMAÇÕES SOBRE A COLETA DE DADOS

1.1 Local da entrevista:

1.2 Data:

1.3 Horário de início: _____ Horário de término: _____

1.4 Forma de registro de dados (ex. anotação, gravação de áudio, vídeo...):

2) IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Nome:

2.2 Idade:

2.3 Ocupação principal (estudo, trabalho...):

3) OBJETIVO 1: ENTENDER O NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DO ENTREVISTADO COM A ZISPOA

3.1 Quando você teve contato pela primeira vez com a ZISPOA?

3.2 O que o motivou a participar da ZISPOA?

3.3 Qual é o seu nível de envolvimento/engajamento atual com a ZISPOA?

3.3.1 Se membro ativo de algum dos grupos de trabalho da ZISPOA (ex.: ZURB, ZUNI...), explique suas atividades rotineiras nele.

4) OBJETIVO 2: COMPREENDER COMO OS MEMBROS DA ZISPOA ESTÃO ORGANIZADOS E COMO INTERPRETAM SUAS EXPERIÊNCIAS EM

RELAÇÃO AO CONTEXTO EM QUE ESTÃO INSERIDOS E AOS OBJETIVOS QUE ALMEJAM ALCANÇAR.

- 4.1 O que você entende quando a ZISPOA diz ser um “movimento cidadão, voluntário, comunitário e de baixo para cima (*bottom-up*)”?
- 4.2 Como ocorre, na prática, a execução da proposta da ZISPOA?
- 4.3 Qual é, na sua opinião, o maior diferencial da proposta do ZISPOA em relação a outras propostas de colaboração?
- 4.4 Quais resultados positivos para a cidade de Porto Alegre, para o Rio Grande do Sul e para a sociedade em geral a ZISPOA pode proporcionar?
- 4.5 Desde a sua fundação, você consegue perceber resultados positivos gerados pela iniciativa da ZISPOA? Qual(is)?
- 4.6 Você acredita que as iniciativas promovidas ou apoiadas pela ZISPOA são capazes de atrair a atenção e receber suporte formal de outros atores sociais (ex.: governo, empresas, ONGs, universidades...)? De que forma?
- 4.7 A ZISPOA tem por objetivo tornar-se o lugar mais sustentável e inovador da América Latina até 2020. Você entende que este objetivo é factível de ser alcançado? Como você imagina a continuidade do projeto após 2020?
- 4.8 Quais são os principais desafios que a ZISPOA enfrenta hoje? E quais caminhos você indicaria para tentar superá-los?
- 4.9 Você pode citar alguma situação que ocorreu durante o seu envolvimento com o projeto que o deixou (mais) motivado? E alguma situação que o deixou desmotivado? Por quê?
- 4.10 Desde que você começou a participar da ZISPOA, como você descreveria o seu nível de engajamento? E de hoje em diante, como você enxerga a sua participação no movimento nos próximos anos?
- 4.11 Há algo que você gostaria de acrescentar a respeito a sua experiência na ZISPOA?

APÊNDICE C

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS – MPGN
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) Impacto Coletivo: uma abordagem etnográfica a partir da experiência da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), conduzido pela aluna de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Silvia Martí Barros. Este estudo tem por objetivo descrever e analisar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do Impacto Coletivo.

Você foi selecionado(a) por ter sido identificado por uma ou mais razões descritas a seguir: desempenha atividades de liderança; é membro ativo do grupo; é parceiro(a) da iniciativa; está direta ou indiretamente vinculado à iniciativa da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízos financeiros ou pessoais. Sua participação não é remunerada nem implicará em gastos, e eventuais despesas de participação poderão ser custeadas ou ressarcidas pela pesquisa.

Sua participação nesta pesquisa poderá ser realizada das seguintes formas:

- a) Informar sobre a existência de, ou ceder à pesquisadora, documentos que possam facilitar o entendimento sobre a atuação da Zona de Inovação Sustentável, como por exemplo: artigos ou textos em jornais e revistas, obras literárias (científicas e técnicas), cartas, memorandos, atas, relatórios, estatísticas, apresentações em arquivo Power Point ou PDF, elementos iconográficos, websites, fotografias, filmes, eventos, publicações em redes sociais, entre outros. Tais documentos podem ter

sido produzidos por você ou por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou podem ter sido coletados por pessoas que não estavam presentes na ocasião da sua ocorrência.

- b) Conceder entrevistas relacionadas à iniciativa da Zona de Inovação Sustentável e/ou participar de eventos, os quais você poderá ser gravado por meio de áudio e/ou vídeo e/ou imagem.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação, envolvendo, portanto, riscos mínimos à sua privacidade. A pesquisadora responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada permitindo a identificação apenas nos casos onde a aparição dos participantes (indivíduos ou instituições) seja de conhecimento público ou nos casos onde os participantes autorizem sua identificação formalmente.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável pela pesquisa.

Seguem os telefones e o endereço institucional da pesquisadora responsável, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento: Silvia Martí Barros, aluna de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Avenida Dr. Nilo Peçanha, 1640, Bairro Boa Vista, Porto Alegre - RS, Brasil, CEP 91330-002, telefone celular (51) 9-9971-1601, e-mail silviamartibarros@gmail.com .

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Porto Alegre, ____ de _____ de ____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE D



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS – MPGN

CARTA DE ANUÊNCIA

Eu _____, em nome da Global Urban Development e da Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre (ZISPOA), declaro para os devidos fins, que estou ciente e concordo que a pesquisadora Silvia Martí Barros desenvolva o seu projeto de pesquisa intitulado Impacto Coletivo: uma abordagem a partir da experiência da ZISPOA, na Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre, sob a orientação do Prof. Dr. Jorge Verschoore, trabalho que tem por objetivo descrever e analisar que contribuições a experiência de movimentos colaborativos comunitários pode trazer para aprimorar a proposta do Impacto Coletivo.

A aceitação está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução 196/96 e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados e materiais coletados exclusivamente para os fins da pesquisa.

Porto Alegre, em ____/____/_____.

Assinatura do responsável pela organização