

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

**MAURÍCIO GOULART DA SILVA**

**COMPREENDENDO A INOVAÇÃO SOCIAL:  
as relações entre atores no contexto Living Lab**

**Porto Alegre**

**2019**

MAURÍCIO GOULART DA SILVA

**COMPREENDENDO A INOVAÇÃO SOCIAL:  
as relações entre atores no contexto Living Lab**

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

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt  
Co-Orientadora: Profa. Dra. Larissa Medianeira Bolzan

Porto Alegre  
2019

S586c Silva, Maurício Goulart da.  
Compreendendo a Inovação Social : as relações entre atores  
no contexto Living Lab / por Maurício Goulart da Silva. – 2019.  
123 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientadora: Dra. Claudia Cristina Bitencourt.

Co-Orientadora: Dra. Larissa Medianeira Bolzan.

1. Inovação Social. 2. Visão relacional. 3. Living Lab.  
4. Colaboração. 5. Estudo de caso. I. Título.

CDU: 658:316.42

MAURÍCIO GOULART DA SILVA

**COMPREENDENDO A INOVAÇÃO SOCIAL:  
as relações entre atores no contexto Living Lab**

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

Aprovado em 15 de março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos – PUCRS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kadígia Faccin – UNISINOS

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Trabalho dedicado àqueles que aprendem com a história  
e que acreditam nas pesquisas para compreender e gerir  
o campo social.

## AGRADECIMENTOS

Muitos dizem que a trajetória em um Programa de Pós-Graduação é um caminho solitário. Fico feliz por dizer que discordo disso, pois, no meu caminho, sempre contei com várias pessoas que me apoiaram e permitiram que esse trabalho fosse realizado. De antemão, perdoem-se caso esteja esquecendo algum nome.

Primeiro, agradeço a todos os meus respondentes da pesquisa que, infelizmente, não poderei nomear por questões de confidencialidade. Agradeço, então, institucionalmente à UFES, à OPARQUE, ao Banco Bem, ao Território do Bem... enfim, a todos aqueles que viabilizaram a execução do projeto que tinha em mente. Em especial, preciso agradecer à professora Míriam de Magdala Pinto, da UFES, e à sua pupila, Marina Melim Ferreira, pela acolhida e pelos esforços empreendidos para colaborar com a prospecção de respondentes e com a minha curta agenda em Vitória/ES. Sem vocês, esse trabalho não seria possível.

Minha gratidão também aos professores encontrados nesse caminho. Aos professores Kadígia Faccin e Diego Antonio Bittencourt Marconatto, pelas considerações realizadas na qualificação do projeto. Ao professor Silvio Bitencourt da Silva, pela ajuda para adentrar no campo. Ao professor Douglas Wegner, pela elucidação de dúvidas em um momento crucial da pesquisa desenvolvida. À professora Adriane Vieira Ferrarini, por mostrar outras direções para as quais a Inovação Social pode apontar.

Aos colegas do PPGA da UFRGS, em particular, ao professor Sidinei Rocha de Oliveira, por mostrar perspectivas diferenciadas sobre o trabalho, e à colega Jenifer da Rosa Arruda, por acompanhar-me em outros espaços teóricos para desopilar.

Agradeço muito também à querida Marina Kirsch Ohlweiler, pela parceria nas entrevistas e apoio com as transcrições. Te devo muito!

À turma do mestrado e doutorado de 2017/1, em especial, às amigas e parceiras Kézia Andrade da Silva e Ana Carolina Campos, pelo suporte mútuo dado durante os desafios que apareceram.

Ao grupo de pesquisa do GESMAC: a todos seus integrantes, pelas constantes e qualificadas trocas.

À Ana Zilles, que sempre viabilizou questões administrativas com presteza e carinho.

À CAPES, pela concessão da bolsa de estudos, e ao CNPq, pela verba disponibilizada ao projeto de estudos sobre *Living Labs*.

Àqueles que atuam pela livre divulgação da ciência.

Às professoras e amigas Claudia Cristina Bitencourt, minha “O”, e Larissa Medianeira Bolzan, minha “Co”, pelo apoio dado para além da orientação. Pelas palavras de incentivo, de apoio, de calma... Pelo direcionamento dado em todos os sentidos possíveis nesse caminho acadêmico. Vou ser eternamente grato a vocês!

Aos diversos amigos dos quais tive que me afastar nesse período. Em especial, a Andres Kalikoske Teixeira, pelos momentos de leveza e pelas palavras de compreensão. Aos colegas de psicologia da UFRGS, principalmente, do SOP/NAE e CAP que, nesses últimos dois anos, não me permitiram esquecer de onde estão meus pés.

Por fim, meu agradecimento mais especial à minha família. Àqueles que me deram suporte incondicional, apoio, incentivo, afeto. Àqueles que estão comigo, sempre. Pai, mãe, Larissa, Celso, amo vocês.

Um sincero obrigado a todos.

“Aristóteles ensinara que só os deuses ou os animais podiam viver fora da sociedade, e o homem não era nem um nem outro.” (POLANYI, 1944/2000, p.140)

## RESUMO

Esse trabalho tem, como objetivo, explorar como se relacionam os diferentes atores para implementar iniciativas de Inovação Social. Para isso, utiliza-se a Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998) como lente teórica, principalmente a partir da lógica de suas fontes de ganho relacional. Desenvolve-se, então, um estudo de caso único, tendo, como campo empírico, o *Living Lab Habitat* (Vitória/ES), o único brasileiro ainda acreditado pela *European Network of Living Labs*. Foram entrevistadas quinze pessoas envolvidas com o Living Lab entre janeiro e março de 2018 e foi procedida a análise de conteúdo do material. Embora oriunda das ciências econômicas, a Visão Relacional mostra-se com potencial de vinculação à Inovação Social, pois, enquanto na primeira têm-se os relacionamentos para a geração de vantagem competitiva, na outra têm-se as interações entre atores para gerar vantagem colaborativa, na direção da promoção do valor social. Três fontes de ganhos relacionais mostraram-se aderentes ao contexto de Inovação Social – complementariedade de recursos entre atores, compartilhamento de conhecimento e aprendizagens e elementos de governança efetiva. Como principais achados, identificou-se a centralidade das relações entre atores como sendo mediadas por elementos informais de governança, destacando-se o compartilhamento de um propósito em comum. Os atores podem ser considerados os principais recursos que a rede possui, contribuindo primariamente com conhecimentos e financiamentos. A cocriação emerge como o elemento que legitima as proposições e implementações desenvolvidas no living lab. Como contribuições gerenciais, salienta-se que projetos em Inovação Social tendem a acabar tão logo que se encerre o patrocínio, devendo, no âmbito social, pensar-se em iniciativas que sejam sustentáveis. Outra contribuição é a de que quando atores cujos conhecimentos sejam muito assimétricos entre si trabalham em conjunto, podem não se compreender e gerar dificuldade na transmissão da aprendizagem e percepção do impacto gerado. Por fim, propõe-se um framework teórico para a Visão Relacional voltada às iniciativas em Inovação Social, assim como dá-se norte para estudos futuros nesse campo.

**Palavras-chave:** Inovação Social. Visão Relacional. *Living Lab*. Colaboração. Estudo de Caso.

## ABSTRACT

The objective of this work is to explore how the different actors relate in order to implement Social Innovation initiatives. For this, the Relational View (DYER; SINGH, 1998) is used as a theoretical lens, mainly based on the logic of its sources of relational rent. A unique case study was developed, having the Living Lab Habitat (Vitória/ES) as an empirical field, the only Brazilian one still accredited by the European Network of Living Labs. Fifteen people involved with Living Lab were interviewed between January and March 2018, so this material was submitted to Content Analysis. Even though coming from the economic sciences, the Relational View has the potential of being linked to Social Innovation, since, in the first one, the relationships are created for the generation of competitive advantage, in the other, there is the interaction between actors to generate collaborative advantage, in the direction of promoting social value. Three sources of relational gains have been related to the context of Social Innovation - complementarity of resources and capabilities among actors, sharing knowledge and learning routines and effective governance. As the main findings, the centrality of relations between actors was identified as being mediated by informal elements of governance, highlighting the sharing of a common purpose. Actors can be considered the main resources of the network, contributing primarily to knowledge and financing. Co-creation emerges as the element that legitimizes the propositions and implementations developed in the living lab. As managerial contributions, it should be pointed out that projects in Social Innovation tend to end as soon as the sponsorship ends, and, in the social sphere, to think about initiatives that are sustainable. Another contribution is that when actors whose knowledge is very asymmetrical between them have to work together, they may misunderstand and it generates difficulty of learning transmission and perception of the impact generated. Finally, it proposes a theoretical framework for the Relational View focused on initiatives in Social Innovation, as well as give directions to future studies in this field.

**Key-words:** Social Innovation. Relational View. Living Lab. Collaboration. Case Study.

## LISTA DE SIGLAS

AAI	Associação Ateliê de Ideias
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMAU	Escritório Modelo de Arquitetura e Urbanismo
ENoLL	<i>European Network of Living Labs</i>
ES	Espírito Santo
FAPES	Fundo de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo
HMW	<i>Housing-Manufacturing-Water</i>
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IS	Inovação Social
LabTAR	Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação
Lemac	Laboratório de Ensaios em Materiais de Construção
LL	<i>Living Lab</i>
ONG	Organização Não-Governamental
TU	<i>Technischen Universität</i>
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
VR	Visão Relacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 CONTEXTO E EMERGÊNCIA DA INOVAÇÃO SOCIAL .....	15
2.2 SOBRE O CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL .....	17
<b>2.2.1 Dimensionamento Político da Inovação Social</b> .....	<b>21</b>
2.3 ESPECIFICIDADES DA INOVAÇÃO SOCIAL .....	21
<b>2.3.1 Diferenciando a Inovação Social da Inovação Tecnológica</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2 A Implantação da Inovação Social</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.3 Ação em Inovação Social</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.4 Sobre as Dificuldades para Implementação da Inovação Social</b> .....	<b>26</b>
2.4 INOVAÇÃO SOCIAL E A VISÃO RELACIONAL .....	27
2.5 CONSIDERAÇÕES PARA O CAMPO E <i>FRAMEWORK</i> DE PESQUISA .....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
3.1 FASE DE MAPEAMENTO .....	36
3.2 FASE DE APROFUNDAMENTO .....	37
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	<b>43</b>
4.1 O LIVING LAB HABITAT .....	44
<b>4.1.1 Contexto</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1.2 História e Principais Atores</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.3 Projetos</b> .....	<b>47</b>
4.2 VALOR SOCIAL COMO PROPÓSITO COMPARTILHADO .....	48
4.3 FONTES DE GANHO RELACIONAL .....	55
<b>4.3.1 Complementaridade de Recursos entre Atores</b> .....	<b>55</b>
4.3.1.1 Atores principais e estruturação da rede .....	56
4.3.1.2 Atores e patrocínio .....	60
4.3.1.3 Atores e conhecimentos .....	70
<b>4.3.2 Compartilhamento de Conhecimentos e Aprendizagens</b> .....	<b>76</b>
4.3.2.1 Momentos de Compartilhamento .....	76
4.3.2.2 Compartilhar para Aprender, Crescer e Empoderar .....	79
4.3.2.3 Cocriação .....	81
4.3.2.4 Local de Fala e Processo de Aculturação .....	83
4.3.2.5 Dificuldade: Assimetria do Conhecimento .....	86

4.3.2.6 Perspectivas sobre Impacto Social .....	87
<b>4.3.3 Mecanismos da Governança Efetiva .....</b>	<b>92</b>
4.3.3.1 Presença de Elementos Informais de Governança .....	92
4.3.3.2 Possibilidades para uma Governança Formal.....	97
4.3.3.3 Gestão Comunitária e Ruptura.....	102
4.3.3.4 Relações Institucionais: LL, Governo e UFES.....	104
4.4 INTER-RELAÇÕES E PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> .....	108
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DE ENTREVISTADO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>123</b>

## **IMPLANTANDO A INOVAÇÃO SOCIAL: as relações entre atores no contexto Living Lab**

### **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o aumento da população acarretou a amplificação dos problemas sociais (GRIMM *et al.*, 2013). Até então, a resolução desses problemas era delegada ao Estado ou ao mercado; todavia, na contemporaneidade, ambos parecem não acompanhar a velocidade em que as novas demandas chegam (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Em função disso, novos atores sociais têm-se mobilizado para resolver essas questões (MOULAERT *et al.*, 2014). Esse, então, é o cenário para a emergência da Inovação Social: à beira do colapso do sistema, as relações entre os diferentes atores com a estrutura social se desestabilizam, e alternativas e novos arranjos de mobilização são prospectados, rompendo-se a estase das relações sociais tradicionais (MULGAN *et al.*, 2007). Nesse contexto, emergem os estudos relacionados à Inovação Social (IS). A IS é entendida como um processo para a transformação de uma realidade social por meio de novas relações, ou novas formas de se pensar relações antigas, para atingir-se um objetivo social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; MURRAY *et al.*, 2010).

Apesar de muito explorado no campo empírico, o conceito da IS ainda está em construção no ambiente acadêmico (MOULAERT *et al.*, 2005; GRIMM *et al.*, 2013; LAWRENCE *et al.*, 2013). Uma característica, entretanto, é tomada como mister pela literatura que o teoriza: a relação colaborativa entre atores é um fator que orienta as práticas da IS (MOULAERT *et al.*, 2005; MULGAN *et al.*, 2007; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; MURRAY *et al.*, 2010), em especial, por meio da participação da sociedade no processo de inovação (GRIMM *et al.*, 2012; MAČIULIENĖ; SKARŽAUSKIENĖ, 2016; WINDRUM *et al.*, 2016).

Colaborar e cocriar fortalece o senso de corresponsabilidade do ator para com o seu problema (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), imbuindo sentido ao processo da IS (DAWSON; DANIEL, 2010) e aumentando o seu senso de pertencimento ao coletivo (TO, 2016). Quanto à colaboração, ainda vale mencionar que a orientação ao social se faz necessária à sua manutenção (MULGAN *et al.*, 2007; HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Sem o foco social, não se conseguem respostas contínuas,

duradouras, e que prospectem novas soluções sociais ao longo do tempo, o que é o propósito de uma IS (LAWRENCE *et al.*, 2013).

Considerando a interação e colaboração entre atores como um fator importante para as redes de IS, e com a finalidade de compreender-se como ocorre a colaboração entre os diversos atores da IS, desenvolveu-se este trabalho exploratório em contexto de promoção da IS. A lente teórica escolhida para dar substância a esse trabalho, oriunda da economia, é a Visão Relacional (VR) (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018) e achados de autores que com ela dialogam. Tal escolha fundamenta-se na visão de que é justamente nos relacionamentos que o valor é criado em uma rede de parceiros (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018) – neste estudo, atores envolvidos em práticas de IS.

Para observar-se a materialidade da colaboração, escolheu-se, como campo empírico, o contexto de *Living Labs* (LL) do Brasil. *Living Labs* podem ser entendidos como ecossistemas de inovação aberta, centrados no usuário final, e que aliam pesquisa e soluções para a vida prática das pessoas (ENoLL, 2018a). Operam sempre por meio de sistemas colaborativos e de cocriação (KEYSON *et al.*, 2017), tendo cinco requisitos básicos para serem considerados um LL o envolvimento ativo do usuário, a vida real como *setting*, a participação de múltiplos *stakeholders*, a abordagem multimétodos e a cocriação (ENoLL, 2018a).

Apesar de comuns no mundo inteiro (ENoLL, 2018a), no Brasil, o campo dos LL foi pouco explorado academicamente (MAZZUCO; TEIXEIRA, 2017). Enquanto que, globalmente, tem-se mais de 150 LL membros da *European Network of Living Labs* (ENoLL) – certificadora internacional da metodologia –, no Brasil, temos apenas um cadastrado à instituição (ENoLL, 2018a). Silva (2015), no entanto, aponta que já existiram 13 LL no cenário brasileiro, podendo alguns ainda estar em atividade, mas sem a acreditação – o que pode acontecer, inclusive, com grupos que nunca se filiaram à ENoLL.

Além da lacuna deixada pela escassez de literatura e pelo relativo abandono do campo por parte da academia nacional, o trabalho justifica-se por tratar-se de uma ferramenta para auxílio no imperativo do fomento à IS e aprimoramento da qualidade de vida do coletivo. Além disso, compreender as relações de colaboração que se dão nesse tipo de ambiente permite a difusão desse conhecimento e a escala de possíveis *benchmarks*, o que também é próprio do processo de IS

(MURRAY *et al.*, 2010). A questão de pesquisa que se tentou responder, então, foi **“como se relacionam os diferentes atores em *Living Lab* brasileiro para implementar iniciativas de inovação social?”**.

Como objetivo geral, portanto, buscou-se compreender a natureza das relações entre os diferentes atores mobilizados na implantação de iniciativas em contexto específico de Inovação Social. Como objetivos específicos, desdobram-se os três elementos que seguem:

- identificar como a orientação à IS se faz presente nas relações entre os diferentes atores em iniciativas de IS;
- gerar elementos teóricos para a elaboração de um *framework* da VR voltada a iniciativas de IS;
- subsidiar atores com boas práticas relacionais para a implantação da IS.

Para isso, o estudo foi conduzido em duas fases. A primeira foi de mapeamento do campo, na qual o pesquisador situou-se no contexto brasileiro de LL e definiu o laboratório a ser estudado. Na segunda, de aprofundamento, foi realizado o estudo de caso (YIN, 2001) do LL identificado como potencialmente interessante à divulgação, por estar credenciado na ENoLL: o *Living Lab* Habitat, vinculado à Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), situado em Vitória/ES e orientado à IS.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A IS tem sido tratada, desde a década de 1990, como novos arranjos sociais, organizacionais e institucionais ou novos produtos e serviços destinados a atender às demandas sociais (BITENCOURT *et al.*, 2016). Em um contexto de rápidas mudanças econômicas e sociais, o conceito da IS é evocado como possibilidade de resposta a desafios a abordagens econômicas convencionais, e um desejo de emancipação e mudança em nível macrossocial (MOULAERT *et al.*, 2014).

O conceito de IS é polissêmico. Embora tenha as suas raízes na área da sociologia, no curso das publicações acadêmicas, dela foi-se distanciando (AYOB *et al.*, 2016). É importante tornar claro que, nesse trabalho, foca-se no contexto contemporâneo de pesquisa acadêmica com o entendimento do campo das ciências sociais aplicadas sobre o conceito de IS. Esclarece-se também que o material que segue visa, primeiro, a instrumentalizar conceitualmente a pesquisa e, em segundo lugar, a realizar aproximações empíricas do trabalho aqui pretendido com outros já conduzidos e reportados.

Nesse capítulo, começa-se abordando o contexto e a eminência da discussão sobre a IS na atualidade. Na sequência, desdobra-se o campo conceitual sobre a terminologia “inovação social”, abordando suas especificidades e diferenciações enquanto uma inovação voltada ao social. Depois, aborda-se a questão de implantação e promoção de uma v. Por fim, apresenta-se a VR e sua possível implicação no contexto da implantação da IS.

### 2.1 CONTEXTO E EMERGÊNCIA DA INOVAÇÃO SOCIAL

Tem sido crescente o interesse pela IS, uma vez que a inovação tecnológica não se mostrou democrática no sentido de espalhar-se entre os diferentes segmentos sociais. Da mesma forma, uma nova estrutura política, com maior participação popular e defesa dos direitos dos cidadãos, tem surgido no contexto mundial (MOULAERT *et al.*, 2014). Pensando na IS sob a ideia de inclusão da população na resolução dos seus próprios problemas, tem-se a consideração de que as pessoas são legitimadas para a proposição de ações para a solução dessas situações (BARROS, 2016).

Grimm *et al.* (2013) ponderam que a área da IS tornou-se atrativa por causa do intenso crescimento da sociedade e das suas diversidades. Nesse cenário, atores tradicionalmente cuidadores do social tendem a não acompanhar, com soluções, na mesma velocidade que as novas demandas surgem. Assim, nesses espaços em que as organizações sociais e o setor público não conseguem ter eficácia, o processo da IS tende a ter mais espaço (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

No contexto das políticas públicas brasileiras, aponta-se que a IS encontra condições para emergência a partir da crise financeira global e dos processos de privatização de serviços à população. A primeira implicou corte de verba nos programas sociais governamentais; a segunda, não demonstrou ser eficaz para o atendimento da população (HULGÅRD; FERRARINI, 2010). Esse fenômeno, pode ser observado globalmente, por meio das economias sociais: emergem a partir do aumento da demanda pelo bem-estar, enquanto que o papel de provimento do estado e do mercado diminui, pelo contexto neoliberal (SHIN, 2016). A emergência do conceito da IS, inclusive, pode fazer o de inovação econômica ser revisto na direção da criação de valor social, como o pensar-se na territorialidade das ações econômicas (ADAMS; HESS, 2015).

Pol e Ville (2009) afirmam que todos gostariam de se beneficiar com IS, mas poucos têm incentivo para tanto de forma individual. Isso se reporta principalmente às inovações sociais puras, nas quais não há qualquer espécie de lucratividade – o mercado não supriria tanto quanto o necessário, devendo o governo assumir papel de parte (ao contrário das inovações bifocais). O governo, então, teria papel fundamental para suprir essa falha promovida pelo mercado. Apesar disso, Grimm *et al.* (2013) identificam o receio de o Estado descomprometer-se com o social emergindo em algumas frentes que consideram a IS como uma porta de entrada de execução de uma agenda neoliberal.

Em resposta ao receio reportado, há discordância com a possibilidade de afastamento total do governo. Em seu trabalho, Grimm *et al.* (2013) imbuem o Estado de um papel importante na rede: no contexto da solução de problemas sociais, o governo pode auxiliar com financiamentos, fomento à escala, incentivos legais e financeiros. Da mesma forma, outros atores da sociedade civil, do mercado ou do terceiro setor podem contribuir com o social. Quanto à participação do mercado, por exemplo, identifica-se um movimento crescente das empresas em direção ao processo da IS: uma vez que estão cada vez mais pressionadas a

gerarem algo para além da oferta de empregos e lucratividade, está-se cobrando geração de valor para as contribuições sociais, por meio da solução das suas necessidades (BATES, 2012). Para Nicholls e Murdock (2012), as três figuras são importantes na emergência da IS: setor público, setor privado e sociedade civil.

## 2.2 SOBRE O CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL

De acordo com a literatura, a conceituação da IS está em construção. O conceito de IS é considerado vago por alguns autores, sem profundidade (MOULAERT *et al.*, 2005; GRIMM *et al.*, 2013), sendo até mesmo questionada a relevância desse termo para a academia (POL; VILLE, 2009). Harrisson *et al.* (2010) mencionam que o conceito não foi muito teorizado, exceto pensando-se nas dimensões gerenciais.

Por outro lado, há bastante convergência quanto a reportar a IS enquanto um processo (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; MURRAY *et al.*, 2010; GRIMM *et al.*, 2013; LAWRENCE *et al.*, 2013; BARROS, 2016). Barros (2016) considera ainda o caráter interventivo desse processo, ao passo que Grimm *et al.* (2013) frisam que tal processo da IS não é puramente orientado a um alvo específico – o atravessamento das relações entre os atores tem grande espaço no percurso.

De forma geral, os conceitos de inovação adotados na academia se imbricam no pensamento de criar, de forma colaborativa e contextualizada, novas formas de abordagem de problemas sociais antigos. Novas ideias, mudando o jeito de pensar e agir, modificam práticas já consolidadas, o que faz originar o benefício social (ADAMS; HESS, 2015). Moulaert *et al.* (2005), no processo de construção do seu entendimento de IS, articulam quatro premissas básicas: um processo dependente da trajetória e contextual, de inovação, ligado à inclusão social e cujo posicionamento ético é explícito. No Quadro 1, tem-se um panorama dos conceitos de IS, grifando-se a ênfase dada em cada trabalho.

Se, por um lado, como posto anteriormente, a academia não se ocupou tanto com a produção teórica no contexto da IS, outros segmentos da sociedade o fizeram: muito dos escritos através dos quais se conhece sobre a IS são de organizações fundacionais ou *think tanks* (LAWRENCE *et al.*, 2013) e, assim, sendo um tema com potencial de exploração.

Na prática política, Adams e Hess (2015) compreendem que, tão importante quanto conceituar, é reconhecer onde a IS está ocorrendo, compreendendo que há precondições e processos para que ela se instaure. Enquanto efetividade prática, Mulgan *et al.* (2007, p. 47) citam 10 inovações sociais que já mudaram o mundo: *The Open University*; *Fair Trade*; *Greenpeace*; Banco Grameen; Anistia Internacional; *Oxfam*; *The Women's Institute*; *Linux*; *NHS* e modelos de Orçamento Participativo.

Quadro 1: definições para “inovação social” encontradas na literatura.

Autores	Definição
Taylor (1970)	<b>Novas formas</b> de fazer as coisas, <b>invenções</b> sociais.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	<b>Atividades e serviços inovadores</b> que são motivados pelo objetivo de <b>atender a uma necessidade social</b> e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos através de organizações cujos objetivos primários são sociais.
Philis <i>et al.</i> (2008)	Uma <b>nova solução</b> para um problema social que é <b>mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa</b> do que as soluções já existentes, e para o qual o valor criado se acumula principalmente <b>para a sociedade</b> como um todo, ao invés de para indivíduos particulares.
Pol; Ville (2009)	Uma inovação pode ser chamada de social se uma <b>nova ideia amplia a qualidade ou quantidade de vida</b> – mas preferem não fechar uma definição, para não perder o caráter interdisciplinar do termo.
Howaldt; Schwarz (2010)	<b>Uma nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais</b> em certas áreas de ação ou contextos sociais, induzidas por determinados atores ou constelações de atores de maneira <b>direcionada e intencional</b> , com o objetivo de <b>satisfazer ou responder melhor às necessidades e problemas</b> do que é possível com base nas práticas estabelecidas.
Westley; Antadze (2010)	Um processo complexo de introdução de <b>novos produtos, processos ou programas</b> que <b>alteram profundamente</b> as rotinas básicas, o fluxo de recursos e autoridades, ou as crenças <b>do sistema social</b> .
Harrisson <i>et al.</i> (2010)	Iniciativa tomada pelos atores sociais para <b>responder a uma necessidade</b> , sendo apoiadas por meio do <b>reconhecimento público</b> .
Hulgård; Ferrarini (2010)	É a <b>criação de um valor social</b> geralmente produzido em arenas colaborativas e participativas com pessoas e organizações que estão envolvidas em inovações que frequentemente implicam numa <b>atividade econômica</b> .

Murray <i>et al.</i> (2010)	<b>Novas ideias</b> (produtos, serviços e modelos) que atendam <b>simultaneamente</b> às <b>necessidades sociais</b> e criem <b>novas relações</b> sociais ou colaborações. Em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Bignetti (2011)	O <b>resultado</b> do conhecimento aplicado a <b>necessidades sociais</b> através da participação e da cooperação de <b>todos os atores</b> envolvidos, gerando <b>soluções novas e duradouras</b> para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.
Franz <i>et al.</i> (2012)	<b>Novas práticas</b> sociais mais eficazes e/ou mais eficientes com <b>fins</b> sociais e <b>meios sociais</b> .
Nicholls; Murdock (2012)	É simultaneamente a <b>produção de novas ideias</b> e novas <b>estruturas</b> e um processo de <b>recontextualização</b> no contexto de normas do bem público, de justiça e de equidade, <b>(re)construídas socialmente</b> .
Adams; Hess (2015)	É <b>ação social</b> inovadora que pode criar <b>valor social</b> para além da capacidade dos sistemas existentes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Howaldt e Schwarz (2010) compreendem a IS como um processo colaborativo de criação, no qual os membros do coletivo criam suas regras, seus valores e suas significações, e desenvolvem as competências específicas e necessárias àquele contexto de nova prática social. Na perspectiva do processo, por sua vez, Hulgård e Ferrarini (2010) apontam a IS como resultado, focando iniciativas inovadoras para mudar um determinado padrão social. Aproximam o conceito de IS ao da inovação aberta com uma finalidade social, pois conta com a colaboração dos diversos atores envolvidos em um projeto – dos projetistas ao usuário final –, e as ideias não são facilmente controláveis por uma instituição, de forma isolada. Consideram que, dessa forma, o processo torna-se mais exitoso.

Dawson e Daniel (2010) apontam quatro fundamentos da IS, por meio dos quais a relação de *sensemaking* e *sensegiving*<sup>1</sup> se estabelece, transformando novas ideias em inovações sociais, a saber:

- pessoas (ligadas por interesses e comum, com coesão entre si e clareza do objetivo proposto);

<sup>1</sup> Em linhas gerais, sob a perspectiva de Gioia e Chittipeddi (1991), pode-se compreender o *sensemaking* como o processo de práticas e discursos fazerem sentido aos atores, enquanto o *sensegiving* relaciona-se ao de construção dos significados por meio da sua legitimação, ou um estímulo ao *sensemaking*.

- desafio (que pode ser um problema a ser resolvido ou uma oportunidade de melhoria);
- processo (por meio do qual o desafio é negociado e compreendido, sempre complexo e multidimensional);
- finalidade (a solução do desafio – objetivo sendo o aumento do bem-estar, e não algo tecnológico ou científico).

Além da novidade e da colaboração, outro ponto fundamental na caracterização de uma inovação como social é a sua orientação ao social, e não à lucratividade (MULGAN *et al.*, 2007; HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Potencializar um futuro melhor para a sociedade é, em última instância, o propósito de qualquer IS (POL; VILLE, 2009). Moulaert *et al.* (2005) identificam três dimensões principais nas quais a IS deve se concentrar:

- satisfação com as necessidades humanas que não são (mais) percebidas como importantes, pelo mercado (dimensão de conteúdo e produto);
- mudança nas relações sociais relativas à governança, para a participação de todos, incluindo especialmente os excluídos (dimensão de processo);
- aumento da capacidade sócio-política e do acesso a recursos, a fim de satisfazer necessidades e participação (dimensão de empoderamento).

Vale também destacar o aspecto pluralista da IS. Coadunando a ele, Pol e Ville (2009) recusam uma definição sobre o que a IS é, a fim de não limitar a interdisciplinaridade do conceito e das comunicações em pesquisa dele decorrentes. Apontam que sua visão desse conceito é pragmática, e não essencialista, generalista, logo, não terminando em si, e que as características não definem o objeto – unindo-se as três, não haveria definição errada, pois todas poderiam ser certas em um determinado contexto de pesquisa.

Por fim, Howaldt e Schwarz (2010) resumem taxativamente que uma inovação é social quando não explora a lucratividade, quando é socialmente aceita e amplamente difundida, quando é passível de transformação de acordo com as circunstâncias e quando é institucionalizada enquanto rotina.

Ao fim dessas análises conceituais, faz-se oportuno elucidar que a perspectiva com a qual a IS está sendo compreendida nesse trabalho. Aqui, considera-se a IS como **o processo coletivo, colaborativo e intencional de criação ou reestruturação de práticas, que visa a melhorias sociais e que**

**efetivamente entrega essas melhorias – o “valor social” – por meio da modificação das relações entre os seus atores.** O coletivo, então, por significar e legitimar tais práticas, tende a institucionalizá-las (MULGAN *et al.*, 2007; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; MURRAY *et al.*, 2010; WESTLEY; ANTADZE, 2010; BIGNETTI, 2011; NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

### **2.2.1 Dimensionamento Político da Inovação Social**

Interessante também é considerar a implicação política que conceito e processo de IS carregam consigo. Howaldt e Schwarz (2010) teorizam que o “novo” da inovação, não necessariamente refere-se ao “bom”, mas sim, ao socialmente desejável em um sentido amplo e normativo – como dependente da lógica de prática dos atores, as atribuições sociais para as inovações geradas são, muitas vezes, incertas.

Pol e Ville (2009), nessa direção, alertam sobre o tensionamento do que se entende como desejável em IS – tal entendimento deve fazer sentido para aqueles que compartilham da localidade em que a inovação pretende ser implementada. Como exemplo, cita que querer-se estender a vida, em determinados contextos, pode não ser um valor desejável.

Como recomendação na condução do processo de IS, resta o cuidado para que o ator empreendedor social não se torne o especialista foucaultiano, que, por meio do seu discurso, limitado e atravessado por algumas verdades não-generalizáveis, reverbera a sua visão sobre possibilidades para a IS como verdadeira e legítima (CAMERON, 2012). É necessário perceber-se os usuários do serviço, ou demais integrantes do sistema, também como atores e com possibilidade de mobilização para a resolução dos próprios conflitos e carências.

### **2.3 ESPECIFICIDADES DA INOVAÇÃO SOCIAL**

Neste ponto, pontuam-se algumas diferenças da IS para outros tipos de inovação. Da mesma forma, adentra-se a aspectos relacionados à sua possibilidade de promoção e sustentação enquanto processo.

### 2.3.1 Diferenciando a Inovação Social da Inovação Tecnológica

Barros (2016) afirma que o conceito de IS surge para distanciar e diferenciar do da inovação tecnológica, constituindo a sua dimensão social. Dawson e Daniel (2010) ensaiam essa diferença apontando que, enquanto na inovação tecnológica há uma materialidade imediata da mudança, na IS permite-se o desenvolvimento da compreensão e da avaliação da mudança social.

Bignetti (2011) também aponta que a IS tem uma forma específica de ser conduzida. Segundo o autor, a divergência entre os dois tipos de inovação ocorre em cinco aspectos fundamentais: valor, estratégia, locus de inovação, processo de inovação e difusão do conhecimento. Permeando essas características diferenciadoras está a interação entre desenvolvedores e usuários (indivíduos, organizações e movimentos sociais), assim como a lógica do ganho social, em ruptura com a lógica schumpeteriana do ganho econômico e lucratividade. No Quadro 2 abaixo, resumem-se essas diferenças entre os dois tipos de inovação.

Quadro 2: diferenças entre inovação social e tecnológica.

Aspecto	Inovação Tecnológica	Inovação Social
VALOR	Apropriação do valor pela organização	Criação de valor para a comunidade
ESTRATÉGIA	Busca vantagem competitiva	Busca a resolução de questões sociais
LÓCUS DE INOVAÇÃO	Na empresa (P&D e alto investimento)	Nas ações comunitárias (localmente e com baixo custo)
PROCESSO DE INOVAÇÃO	Em etapas sequenciais, definidas e controladas, de dentro para fora do sistema	Participação de beneficiários e demais atores, de forma relacional e colaborativa
DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	Proteção intelectual contra a concorrência	Cria mecanismos de difusão, a fim de divulgar melhores práticas

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Bignetti (2011).

### 2.3.2 A Implantação da Inovação Social

Enquanto conceito de gerenciamento, a gestão da IS tem como elemento central a transformação: um processo recursivo que liga a solução, por meio de novas ideias, de problemas sociais construídos sócio-historicamente. Assim,

gerenciar a IS não é criar soluções pontuais, mas sim soluções contínuas e que gerem reflexo no sistema em que estão os problemas sociais e as possíveis novas soluções (LAWRENCE *et al.*, 2013).

Murray *et al.* (2010), pensando no processo da IS, mencionam que há seis estágios para essa implantação, que vai da concepção da ideia até o seu impacto social:

1. limites, inspirações e diagnóstico: mapeamento de todos os fatores que incitam uma inovação, assim como a realização do diagnóstico do problema em sua raiz;

2. propostas e ideias: geração de ideias, por métodos formais ou não, observando fontes diversas de experiência, logo, com abertura à interdisciplinaridade;

3. prototipação e piloto: colocação das ideias em prática em pequena escala, podendo também ser realizado com metodologias formais, controladas ou não, com foco no teste dessa ideia, no seu refinamento e na gestão de eventuais conflitos;

4. sustentação: consolidação da ideia em prática cotidiana, aprimorando e racionalizando-a, e identificando a possibilidade da sua sustentação financeira e social;

5. escala e difusão: crescimento e expansão da ideia, ou mesmo da entidade que a originou, por meio do suporte e compartilhamento de know-how;

6. mudança sistêmica: nesse último estágio, muitos elementos modificam suas estruturas em inovações de menor dimensão e convergem a uma inovação mais ampla (no setor público e privado, no terceiro setor e no setor doméstico).

### **2.3.3 Ação em Inovação Social**

Howaldt e Schwarz (2010) citam que a literatura da IS tende a duas abordagens do tema: uma de cunho empreendedor, que visa a solucionar grandes problemas sociais por meio da filantropia, responsabilidade individual e do mercado – empreendedores sociais alavancando a IS e; outra que abraça o viés da mobilização coletiva dos processos e produtos de IS – os atores sociais, ou usuários, envolvidos no desenvolvimento das soluções locais e que escalam. Bignetti (2011), por sua vez, menciona focos principais: o empreendedorismo social, as organizações e os movimentos sociais.

Adam e Hess (2015), tendo em vista o caráter prático da IS, alertam à importante compreensão de a IS ser diferente da ação social: enquanto a ação social é vinculada à mobilização para a melhoria do bem-estar e solução de problemas específicos (de forma positivista e intervencionista), a IS visa à criação de valor dentro do social, que encaminham a oportunidades econômicas e à performance (de forma construtivista e baseada na ação comunitária). Em confluência, Bastos (2016) explicita que um empreendimento social tem, como grande diferencial quanto aos outros tipos de empreendimento, a criação do valor social – logo, não sendo equiparáveis a empresas lucrativas que tenham práticas de responsabilidade social.

Mulgan *et al.* (2007) sinalizam ainda que deve haver interação entre diferentes atores para o estabelecimento da IS, considerando-se papéis específicos de atuação efetiva e de suporte – modelo “abelhas e árvores”:

as abelhas são as pequenas organizações, indivíduos e grupos que têm as novas idéias, e são móveis, rápidas e capazes de se polinizar. As árvores são as grandes organizações - governos, empresas ou grandes ONGs - que são pobres em criatividade mas geralmente boas em implementação, e que têm a resiliência, raízes e escala para fazer as coisas acontecerem. Ambos precisam um do outro, e a maior parte da mudança social vem de alianças entre os dois, assim como a maioria das mudanças dentro das organizações depende de alianças entre líderes e grupos bem abaixo na hierarquia formal. (MULGAN *et al.*, 2007, p. 20).

A gestão da IS se dá nos ambientes dinâmicos das redes de inovação, pois, nesses ambientes, os diferentes atores trabalham para se conectarem conhecendo a história dos próprios problemas e também do que já fora proposto para solucioná-los (LAWRENCE *et al.*, 2013). Para a obtenção de impacto social, o engajamento dos interessados é de suma importância à geração e síntese do conhecimento que permeará todo o processo inovativo. Aqui reside a centralidade deste trabalho: a colaboração entre os atores e o como se mobilizam dinamicamente para atender às demandas sociais como fundamentais ao resultado final da inovação.

Da mesma forma, o gerenciamento do negócio de forma consciente com a finalidade e com o cenário segundo os quais foi criado contribui para aumentar a probabilidade de inovações bem-sucedidas (HERRERA, 2016). No contexto de performance de negócio, Saji e Ellingstad (2016) também mencionam que um modelo de negócio baseado na IS e a ela direcionado deve ser colaborativo, levando em consideração fatores que possam fomentar valores como compaixão e paixão na mentalidade de todos os inovadores envolvidos no processo.

Inovações sociais bem-sucedidas têm largo impacto social e duram ao longo do tempo e promovem mudanças em nível sistêmico, não, necessariamente, promovendo qualquer tipo de lucro. Pensando-se na prática, pensa-se que o negócio social visa à alteração de organizações, enquanto o empreendedorismo social, ao indivíduo. A IS, então, pode angariar os dois conceitos e, ainda, promover mudanças em sentido mais amplo, o estrutural (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Pol e Ville (2009) concordam com a concessão de que, às vezes, ambos IS e de negócios se sobrepõem – mas, nem sempre, uma inovação de negócio é social (e vice-versa). Quando ocorre, ponderam que a inovação de negócios é apenas uma das formas de inovação existentes e uma das de se aprimorar o bem-estar social, mas não a única.

Muitos segmentos de gestão, então, podem-se imbricar com a IS. Na área de serviços, Windrum et al. (2016) sinalizam que, para a IS baseada em serviços ocorrer, é necessária a cocriação entre os múltiplos atores envolvidos: cidadãos, empreendedores sociais e organizações do terceiro setor. As diferenças entre a IS e de serviços, por sua vez, residiriam no estímulo à inovação (inclusão e bem-estar versus lucratividade, respectivamente), no empoderamento (na social há, na de serviços, não necessariamente) e na difusão (inovação como vantagem competitiva, na inovação de serviços, em oposição à inovação como algo a ser imitado e ganhar escala, na social). Economia e empreendedorismo colaborativos também parecem despontar como essenciais para a sustentação de estratégias de IS aberta e para a criação de valor social, devendo governo local e sociedade civil articularem-se (SHIN, 2016). IS tem a ver, então, com novas formas de empreendedorismo. No contexto da incubação social, por exemplo, a articulação colaborativa entre incubadora e incubada se demonstra como fundamental à promoção do impacto social esperado pela inovação (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015).

Com relação à amplitude que a IS pode assumir, Nicholls e Murdock (2012) reconhecem três níveis, como segue:

- incremental, quando é focada no suprimento de produtos e serviços, diante das falhas sociais que o mercado institui, podendo ser uma oportunidade de negócio;
- institucional, quando focada na reestruturação ou reaproveitamento de padrões já existentes no mercado, em que se reposicionam tecnologias ou capital intelectual. Há ligação direta entre a IS e a mudança econômica;

- disruptiva, com foco na alteração dos esquemas de referência sobre o mercado e de sistemas sociais e estruturais, movidos de forma política e autoconscenciosa.

#### **2.3.4 Sobre as Dificuldades para Implementação da Inovação Social**

Segundo Mulgan *et al.* (2007), há quatro motivos de resistência ao processo da IS. Os dois iniciais são relacionados à insegurança gerada quanto ao desconhecimento de novos procedimentos/estruturas e da nova lógica de trabalho: primeiro, a possibilidade de perda de eficiência no trabalho, pois deve haver readaptação às atividades diárias, e, depois, o próprio interesse, pois os riscos com a mudança parecem maiores que simplesmente continuar na estase. O terceiro é relacionado à subjetividade dos atores, pois, enquanto o sistema está funcionando, as pessoas se conformam a seus valores e normas e, assim, constituem identidade. O quarto motivo são os relacionamentos, que tendem a estabilizar o capital social e o comprometimento entre grupos, que cristalizam estruturas de organização. Logo, Mulgan *et al.* (2007) ponderam que a resistência à inovação não é oriunda de fracassos individuais de quem a idealiza, mas da tendência à estagnação dos arranjos sociais.

Westley e Antadze (2010) corroboram com essas considerações, uma vez que, para eles, a sociedade tende a permanecer estável em sua própria situação. Apontam também que, para uma IS perpetuar, ela deve ser adaptativa, modificando-se quando o sistema assim o requer. Quando já instaurada, no entanto, Bolzan, Bitencourt e Martins (2017) apontam que o principal fator limitante para a escala da IS é a sua sustentabilidade financeira.

Apesar das resistências, Mulgan *et al.* (2007), apontam que as inovações ocorrem, em um efeito cascata: o sistema começa a colapsar, ou a tornar-se menos produtivo ou sustentável (perda de eficiência), então, perde-se a confiança nesse sistema e procura-se alternativas a ele (mudança de interesses). Assim, modelos mentais são alterados nesses períodos e, diante de todo o processo, as relações pessoais que mantinham o sistema começam a se desestabilizar.

## 2.4 INOVAÇÃO SOCIAL E A VISÃO RELACIONAL

Como lente teórica para a execução deste trabalho, optou-se por utilizar a Visão Relacional (VR). Embora tenha origem na Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), essa escolha é justificada porque a VR, em última instância, preconiza que os relacionamentos entre os diversos atores de uma rede promovem a criação do valor, justamente por apoiarem-se sobre elementos de complementaridade e colaboração (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Apesar de predominantemente fora do campo econômico, a implementação de uma IS tem forte proximidade com esses elementos da VR.

Ainda que não tenha sido aplicada ao contexto social, essa lente teórica já vem sendo utilizada no Brasil no contexto da colaboração. Estudos de Faccin, Bortolaso e Balestrin (2016) corroboram a VR no contexto de serviço e políticas públicas, com a integração de governo e outros setores, assim como os de Balestin, Verschoore e Perucia (2014) o faz no contexto das alianças em parcerias privadas. No âmbito da IS, entretanto, embora toda a mobilização de atores para a criação do valor social esteja atrelada às relações de colaboração entre os diferentes atores da rede, não são encontrados estudos relacionando a VR à implementação da IS. Percebe-se, portanto, uma oportunidade de aprofundar as discussões sobre a mobilização e relação entre os diferentes atores no campo da IS com essa nova proposta teórica.

A origem da discussão sobre a VR remete-se a Barney (1991), que apontava que recursos não poderiam ser compartilhados e que a firma deveria mantê-lo sob controle, pois, para conferirem diferencial competitivo, devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis. A VR amplia o entendimento sobre como os recursos podem conferir a vantagem estratégica à firma. Por meio da VR, reitera-se que através do compartilhamento dos recursos de uma rede que se pode conquistar vantagens, pois, nesse compartilhamento, recursos emergentes viabilizam valor que não poderia ser alcançado por meio dos recursos das firmas de forma individual. (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

No campo social, a colaboração também pode ser compreendida como resultado de um conjunto de esforços. To (2016) afirma que resultados de processos colaborativos encontram guarida na perspectiva gestáltica de que o conjunto é maior que a soma dos elementos em separado, isso é, que do grupo colaborativo

emergem características que verificáveis e mensuráveis apenas enquanto o próprio grupo é existente. A reunião e integração de recursos e capacidades complementares entre diferentes atores ocorrem em espaços de que cujas fronteiras são difusas ou incertas, tornando as redes o tipo de organização que mais se adequa ao propósito da IS (FERRARINI; HULGÅRD, 2010). Essas redes possibilitam a obtenção de resultados que individualmente não seriam capazes de serem obtidos (SILVA; BIGNETTI, 2012) em um fenômeno descrito por Bignetti (2011) como “inclusivo”. Schartinger *et al.* (2002), pondera que o sucesso da inovação reside justamente nas interações de colaboração entre atores e políticas. Austin (2000) concorda com os autores anteriores quando afirma que colaboração é uma experiência contínua de aprendizagem. Complementa mencionando que seu papel é o de levar uma parceria à prosperidade, à medida em que seus atores a ela se dedicam.

Inicialmente concebida no cenário da economia industrial (DYER, 1996; 1997), a abordagem atual da VR tende a considerar as rendas relacionais (o “valor estratégico”) como ganhos não necessariamente monetários (DYER; SINGH, 1998). Na compreensão de que o valor pode ser intangível (tal como conhecimento, confiança, entre outros), considera-se, nesse trabalho sobre IS, o valor como “valor social” – objetivo último de uma iniciativa em IS, como anteriormente reportado (HULGÅRD; FERRARINI, 2010; ADAMS; HESS, 2015; BASTOS, 2016). As rendas relacionais, então, seriam o próprio valor social ou a potencialização de um valor social esperado.

O importante, a partir dessa lente teórica, e principalmente considerando a perspectiva da IS, é que o ganho relacional é aquele ganho que não poderia ser obtido de forma isolada pelos participantes da rede ou ecossistema, tal como é largamente mencionado na literatura da IS a necessidade da colaboração (SCHARTINGER *et al.*, 2002; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; MURRAY *et al.*, 2010; GRIMM *et al.*, 2013; ADAMS; HESS, 2015; MAČIULIENĖ; SKARŽAUSKIENĖ, 2016; TO, 2016). Observa-se, portanto, que, para esse contexto no qual o estudo foi desenvolvido, não faz sentido se falar em vantagem competitiva, mas, sim, colaborativa.

Com o termo da cocriação traduzindo uma forma específica da colaboração, Mačiulienė e Skaržauskienė (2016) pensam não apenas no envolvimento de usuários finais na elaboração de serviços ou produtos a eles destinados, mas

também em um processo de envolvimento cidadão com o desenvolvimento social e político. Considerando a atualidade digital, por exemplo, Grimm *et al.* (2012) identificam que as fronteiras entre desenvolvedor e usuários estão se desfazendo. A IS, que, muitas vezes, se utiliza de novas tecnologias para se concretizar, está embebida nesse contexto de cocriação, que vem a convergir com o modelo de inovação aberta. Howaldt *et al.* (2016), nessa direção, apostam que a cocriação pode-se dar em diferentes estágios da iniciativa, contribuindo, cada um dos múltiplos atores, na fase em que lhe é possível. Essa discussão leva aos primeiros pontos para análise no trabalho proposto:

*Proposição 1: o valor social é um propósito compartilhado entre todos os atores envolvidos nas práticas de IS, estimulando a aproximação e fortalecendo a relação entre eles.*

O intuito, então, modifica-se no contexto de uma “vantagem colaborativa”. Para a IS, o interesse reside em mitigar problemas sociais, sem reserva de conhecimento. A replicação de uma iniciativa é tomada como escala e, de acordo com as fases da IS, a difusão e institucionalização são desejadas (MURRAY *et al.*, 2010; BIGNETTI, 2011; GRIMM *et al.*, 2013; WINDRUM *et al.*, 2016). A vantagem obtida, sob essa óptica, dá-se sobre a resolução do próprio problema social, que pode ser mutável ao longo do tempo – logo, considera-se que a vantagem diz respeito à capacidade de resposta de mobilização de recursos da rede para moldar-se à contenção necessária do problema social alvo.

Para Dyer e Singh (1998), as relações entre atores dão condição para emergirem rendas que, sozinhos, esses atores não conseguiriam:

Definimos uma renda relacional como um lucro supernormal gerado conjuntamente em uma relação de troca que não pode ser gerada por uma das duas empresas isoladamente e só pode ser criada através das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros específicos da aliança. Em resumo, em um nível fundamental, as rendas relacionais são possíveis quando parceiros de alianças combinam, trocam ou investem em ativos, conhecimentos e recursos/capacidades idiossincráticos, e/ou empregam mecanismos de governança eficazes que reduzem custos de transação ou permitem a realização de rendas através da combinação sinérgica de ativos, conhecimento ou capacidades. (DYER; SINGH, 1998, p. 662)

Para os autores, portanto, são quatro as fontes da vantagem relacional:

- a especificidade de ativos, ou seja, o investimento dos atores com ativos que são exclusivos à relação;
- o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens, que tendem a ampliar a taxa de inovação do ecossistema;
- a complementaridade de recursos e capacidades, de forma que a alocação individual de recursos, no todo, amplia-se para além das partes e;
- os mecanismos de governança efetiva, incluindo elementos de controle externo, como contratos, e de autodeterminação entre os atores, como a confiança no propósito entre atores e reputação.

Tais fontes de vantagem relacional propostas pela VR conduzem o texto da segunda proposição desse trabalho, conforme segue abaixo. Na sequência, debate-se como os três<sup>2</sup> pontos podem-se relacionar no âmbito da IS.

*Proposição 2: as fontes de ganho relacional propostas pela VR são aplicáveis ao contexto da IS, sendo elas a complementaridade de recursos entre atores (2a), o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens (2b), e os mecanismos de governança efetivos (3c), todas contribuindo com o ganho relacional para a implantação de iniciativas em IS.*

Arranjos colaborativos parecem, para Sanzo *et al.* (2015), uma forma eficiente de obtenção de recursos na IS. Identificam, no entanto, que não é o recurso financeiro o principal garantidor da IS, e, sim, justamente a troca de informação entre os envolvidos e o estreitamento de vínculos – logo, recursos de ordem relacional, confluindo com a ideia anterior. Austin (2000) também pondera que, em uma parceria, a comunicação<sup>3</sup> deve ser multinível. Deve ocorrer entre os parceiros (para a sustentação da confiança e viabilização da gestão de iniciativas), dentro de cada instituição (visando ao fortalecimento da cultura de colaboração e disseminação do comportamento entre os agentes) e aos externos (para difundir resultados e creditá-los aos atores envolvidos).

---

<sup>2</sup> Devido às características do trabalho proposto pelo *living lab* analisado e à natureza dos seus atores, não se tem o intuito de explorar a fonte “especificidade de ativos”: focam-se as outras três neste trabalho.

<sup>3</sup> Aqui, considera-se a comunicação como ferramenta para o fomento da troca de conhecimentos e do compartilhamento de experiências entre os envolvidos em uma iniciativa. Embora se reconheça o campo da comunicação como mais amplo que isso, mas, para este trabalho, limita-se o entendimento ao mencionado.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) também convergem com a VR ao sinalizarem que as fontes de recursos e capacidades se estendem para além de uma instituição, pois as próprias redes poderiam criar tais recursos. Em Gulati (1999), tem-se cunhado o termo “recursos da rede” e são apontadas três categorias desses recursos, a saber:

- a estrutura da rede como recurso, que seria única e com potencial de geração de vantagem competitiva à rede;
- os membros da rede enquanto recurso, que seriam sempre idiossincráticos e, provavelmente, mais difíceis de se copiar que a própria estrutura da rede e;
- a modalidade de laços da rede enquanto recurso, uma vez que a normatização e a qualidade das relações estabelecidas também são de difícil imitação.

Os diferentes atores envolvidos em uma rede podem, então, ser considerados como recursos dessa rede, com as entregas específicas que cada qual pode realizar. Visando a analisar as relações, toma-se a perspectiva dos diferentes membros – atores – envolvidos no processo de IS para esse trabalho.

Silva e Bitencourt (2018) trabalham nessa direção de promover a capacidade colaborativa/estratégica dos LL a partir da gestão desses recursos. O apoio a essa concepção também é dado em Gulati, Nohria e Zaheer (2000), quando consideram relações entre as instituições como recursos e capacidades não-imitáveis, um dos cinco pilares teóricos de base para a estruturação de uma rede estratégica – vale retomar que, para este trabalho, pensa-se rede como “colaborativa”. Apontam que esses recursos, inclusive, podem ser preditores de performance e desempenho da rede, a partir da imersão na qual se encontram, visto que a quantidade de recursos de cada parceiro é proporcional à contribuição que eles podem dar à rede, o que é corroborado por Sanzo *et al.* (2015). Nesse trabalho, portanto, caminha-se em direção a uma vantagem da colaboração (GULATI, 1999), como resultado dos recursos relacionais. Observa-se que, embora já realizado estudo semelhante por Silva e Bitencourt (2018), aqui, para além da orquestração, pensa-se sobre como houve a sustentação desses recursos para a promoção de iniciativas em IS a longo prazo, em nível relacional.

Ao considerar as inter-relações das instituições, Gulati (1999) chama a atenção à geração de um processo dependente da trajetória. Para isso, explica que as experiências obtidas por meio da inter-relação são importantes para o

desenvolvimento de recursos futuros das próprias instituições participantes, das novas relações que se estabelecerão com outras instituições e, ainda, para a tomada de decisão sobre entrar em alguma nova rede de colaboração. Ao longo do caminho, seriam gerados recursos da rede para as próprias performances individuais de instituições e também para a cooperação futura. Coaduna com a VR, portanto, pois conclui que olhar apenas para as instituições, de forma individual, desconsidera condicionantes externos. Austin (2000) remete-se ao processo de criação de uma parceria como um processo de aprendizagem, uma vez que nenhum dos atores possui todas as respostas necessárias no início de uma iniciativa, tornando a trajetória um laboratório. Como resultado, tem-se o desenvolvimento da expertise da colaboração.

Em uma revisão da VR, Dyer, Singh e Hesterly (2018) também retomam o caráter dinâmico que a VR assume ao longo da dependência da trajetória da aliança e, nessa direção, apontam que criação de valor pode diminuir ao longo do tempo em uma rede. Isso se dá tanto porque as complementaridades tendem a diminuir, como também porque alguns fatores que, embora tenham potencial para elevar a criação de valor, podem também diminuir a performance de uma aliança – confiança informal, laços repetitivos, ativos customizados etc. No caso deste estudo realizado, pensa-se na possível diminuição do potencial de implantar ações em IS ao longo do tempo, quando os atores da rede tendem a permanecer estáveis.

Em trabalho sobre parcerias intersetoriais, com e sem fins lucrativos, Le Ber e Branzei (2010) apontam que os fracassos das alianças para IS podem estar associados a três fatores: o apego relacional, a complacência ente os parceiros e a desilusão entre os parceiros. Sobre essa consideração, pode-se ponderar elementos interessantes para as parcerias na IS.

O apego relacional minimiza os efeitos de fatores negativos inesperados, e está vinculado à escolha dos parceiros ideais (escolha detalhada, minuciosa e com tempo) e à encenação dos próximos passos, que se inicia de forma cética, mas evolui, aumentando de intensidade e engajamento com o tempo (há a promoção da transparência e aproximação). Aqui, pode-se pensar nas escolhas dos parceiros para a promoção das iniciativas em IS, principalmente sobre considerar a mesma visão de valor social e a disponibilidade para o estabelecimento da parceria.

A complacência entre os parceiros considera que investimento insuficiente leva a desalinhamentos entre os atores, por vezes, por tomar as mudanças como

garantidas. Nesse sentido, a complacência pode fazer com que o valor social seja tomado como garantido (talvez institucionalizado) e não mais buscado pelos parceiros, que deixam de inovar. Quanto à desilusão dos parceiros, uma vez que, quando há processos de perda de confiança, há abalo no comprometimento entre os atores com a parceria. Dessa forma, há a diminuição da calibração de papéis e da orientação ao sucesso. Austin (2000) também tem a confiança como o ativo intangível principal de uma parceria, sem o qual não há a construção de ações e atingimento de metas. Fomentada pela comunicação e interação entre os diversos agentes, não se restringe apenas aos líderes – quanto mais pessoas compartilharem dessa confiança, mais fortalecida a parceria será.

Para Le Ber e Branzei (2010), vale ressaltar, a calibração de papéis aparece como central para a sustentação do valor social: redefinir os próprios papéis de acordo com as necessidades da parceria mantém os parceiros conectados ao propósito inicial daquela parceria. Da mesma forma, quando encontram um fracasso, apenas aquelas parcerias em cujos atores conseguem reconsiderar os seus papéis frente ao obstáculo conseguem manter o foco na criação do valor social.

Ainda para essas autoras, o limite entre sucesso e fracasso pode ser percebido, pelos diferentes atores, de forma muito tênue: sucesso seria atingir as expectativas iniciais, enquanto que o fracasso seria um contraponto em um processo iterativo (e não o oposto ao sucesso). Quando a parceria é percebida como de sucesso, a redefinição de papéis ocorre ao longo de todo o processo colaborativo, em um continuum. Além disso, ocorre de forma mais natural quanto mais intensivamente o ator está colaborando com a parceria. Segundo To (2016), a interação espontânea entre os colaboradores aumenta o seu senso de pertencimento ao grupo e grau de voluntarismo. Com isso, aumentam também as trocas, o compartilhamento de perspectivas, a visão do todo e as capacidades de adaptação quando desafiados por novos contextos. To (2016) identifica que essa geração do conhecimento coletivo para o avanço social atualmente é uma questão de preocupação no contexto de colaboração. Pondera ainda que, quando não há esforços colaborativos, de forma comprometida, a IS não se sustenta.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES PARA O CAMPO E *FRAMEWORK* DE PESQUISA

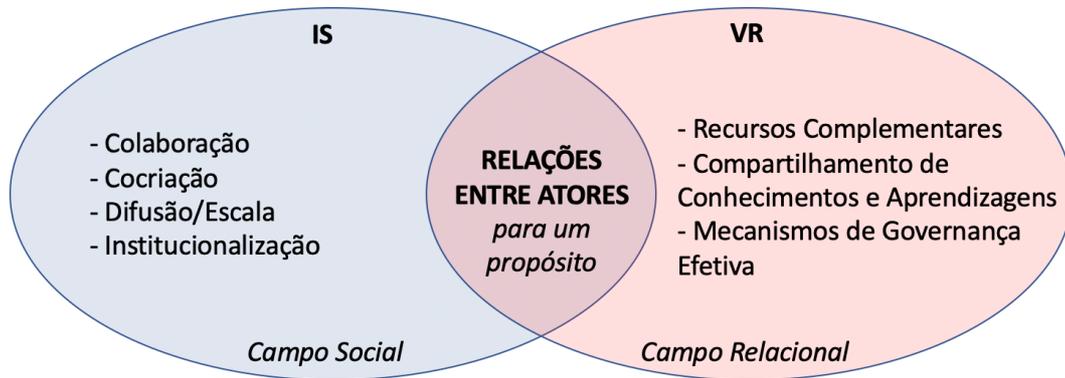
Neste ponto, vale fazer a retomada do exposto até então e indicar os caminhos, com suas devidas definições, pelos quais o trabalho transcorrerá.

Consideram-se os estudos sobre IS de extrema importância, uma vez que, nem o Estado, nem as instituições privadas, conseguem aplacar as diversas necessidades sociais existentes na contemporaneidade. Com a finalidade de preencher o vazio que governo e mercado deixam no tecido social, atores sociais de outras instâncias emergem para resolver situações e aprimorar sua qualidade de vida. Nesse cenário, aproximam-se, em colaboração, para o atingimento de uma meta em comum, que necessariamente é social – caso não o seja, tais aproximações tendem ao fracasso.

Uma vez que o alvo da IS é estabelecido, as diferentes trocas entre os atores diversos são estabelecidas. Uma forma específica de colaboração também tende a surgir, a cocriação. No ambiente de LL, por definição, deve incluir o usuário final nesse processo colaborativo e cocriativo. Em um emaranhado de contribuições, proposições e revisões de ideias, do coletivo emergem soluções promotoras de valor social, transformando as relações do grupo social. Nesse contexto da colaboração, visando à geração do valor social como propósito, a VR tem espaço para contribuir demonstrando que as parecerias ganham vantagem colaborativa por meio das fontes de rendas relacionais: ao terem complementariedade de recursos entre atores, ao compartilhar conhecimentos e aprendizagens e ao adotar mecanismos de governança relacional na gestão das iniciativas em IS, facilitar-se-ia a implantação desse tipo de iniciativa.

Na Figura 1 abaixo, aponta-se a vinculação teórica inferida, a partir da literatura, entre a IS e a VR:

Figura 1: vinculação conceitual da IS à VR.



Fonte: elaborado pelo autor.

No primeiro campo, tem-se a IS, com todo o seu aspecto colaborativo, cocriativo e incitador da difusão, da escala e da institucionalização de soluções sociais encontradas pelos seus atores. No segundo, tem-se a VR, que preconiza que os relacionamentos entre os diferentes atores promovem a geração de vantagem, fomentados pelas suas fontes de ganhos relacionais (recursos complementares, compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens e a adoção de mecanismos de governança). Cada qual tem seus atores em constante relacionamento, seja para o a geração do valor social, seja o valor voltado à competitividade. Assim, tem-se que ambos, para além de uma simples relação, estabelecem relações para que o seu elemento “propósito” seja compartilhado. Se, na VR, esse propósito é a competitividade, na IS, é o colaborativo e de geração do valor social. Compreendendo que o propósito é um elemento constante em ambos, explora-se o que surge do campo para o contexto de IS, diferenciando-o da VR original. Posto isso, encaminha-se à seção dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder à questão de pesquisa inicialmente proposta.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de compreender-se como a colaboração acontece entre os diferentes atores da IS, este trabalho exploratório foi conduzido no contexto de LL do Brasil, já identificados como atores colaborativos discretos no contexto brasileiro (SILVA, 2015). Esse campo foi o escolhido porque, por definição, são locais que têm a colaboração e cocriação como base de operação (KEYSON; GUERRA-SANTIN; LOCKTON, 2017), logo, ambientes propícios para o desenvolvimento de IS. Além disso, o campo é muito pouco explorado no contexto acadêmico nacional (MAZZUCO; TEIXEIRA, 2017).

Tal tipo de pesquisa, a exploratória, tem, como característica, desenvolver o entendimento sobre conceitos, assim como expandir a compreensão de determinados assuntos, ou mesmo confrontar a literatura sobre eles já existente (MARCONI, LAKATOS, 2003; GIL, 2010). Por ser de caráter qualitativo, não se tem, como intuito, a generalização dos resultados encontrados: busca-se a compreensão das particularidades do tema analisado no contexto específico (PRATT, 2009; CRESWELL, 2010).

O estudo, para tanto, foi conduzido em duas fases: uma de mapeamento do campo, com a finalidade de situar-se no campo dos LL existentes no país; e uma de aprofundamento, na qual foi abordado o estudo de caso do LL selecionado na etapa anterior. A seguir, detalham-se as fases citadas.

#### 3.1 FASE DE MAPEAMENTO

Nessa etapa, com a finalidade aproximar-se do campo, foi realizado o mapeamento do cenário de LL no Brasil, em nível da sua atuação no momento dessa pesquisa. Para tanto, se recorreu à *European Network of Living Labs* (ENoLL), entidade europeia certificadora que acreditou LL no país (SILVA, 2015). Para a compreensão do escopo de atuação das instituições, dados secundários e contatos iniciais via videoconferência e e-mails foram utilizados. Como resultado da primeira etapa da exploração, chegou-se ao LL Habitat, vinculados à Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em Vitória/ES. Esse, então, constitui o campo empírico deste trabalho.

O Habitat é um LL vinculado ao Laboratório de Tecnologias de Apoio à Inovação (LabTAR) da universidade, que tem o objetivo de promover melhorias sociais na área de habitação (PINTO, 2014). Trata-se do único LL do Brasil ainda credenciado à ENOLL como membro efetivo (ENOLL, 2018b). No contato inicial, no entanto, foi sinalizado que o Habitat estaria atualmente em *stand by* e que os seus membros estariam mais voltados a um *spin-off* seu, o InovaTe. Esse *spin-off* utiliza os preceitos de colaboração e cocriação dos LL para atuar (INOVATE, 2018), apesar de não se nomear como tal, nem de buscar qualquer acreditação. No primeiro contato, foi citado como o “Habitat 2.0”.

Observa-se que a escolha desse laboratório, e não de outros para seguir o estudo, deu-se pelo *status* de associação ENOLL, pois, dessa forma, pôde-se considerar essa instituição de forma pragmática, ou seja, com base na forma com a qual desempenha suas atividades e não na sua idealização (CRESWELL, 2010). Outras características que ajudaram a restringir o objeto para a segunda fase foram as seguintes: é LL ainda existente, tem orientação à IS, possui projetos ativos e/ou escalados e conecta três ou mais atores institucionais, simultaneamente.

### 3.2 FASE DE APROFUNDAMENTO

Na fase de aprofundamento, foi conduzido um estudo de caso único (YIN, 2001) tendo as relações entre atores como objeto de análise, pois trata-se de método que permite conhecer em profundidade os objetos para proceder análises. Segundo o autor, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Eisenhardt (1989), de quem se tomará o *framework* para a condução do estudo, concorda com a possibilidade de a realidade empírica potencializar a legitimidade teórica.

A fase descritiva foi orientada, então, por Eisenhardt (1989), buscando compreender **como se relacionam os diferentes atores de *living lab* brasileiro para implementar iniciativas de inovação social**. Para tanto, especificou-se o LL Habitat (Vitória/ES) como unidade de análise do estudo, visto que é voltado ao social, e a Visão Relacional, com suas fontes de geração de rendas relacionais, como perspectiva teórica dessa análise.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, *in loco*, em duas visitas à cidade de Vitória/ES, entre 30/01/2018 e 23/03/2018, assim como pela observação de uma reunião do planejamento estratégico do *spin-off*, ocorrida em 30/01/2018. O entrevistador utilizou-se de um questionário com perguntas abertas (protocolo de entrevista) para guiar-se na sua condução. Essa técnica permitiu mais flexibilidade de extração e confronto de informações, uma vez que foi possível de ampliar-se o número de questões que compunham a entrevista, de acordo com a necessidade que se apresentar no decorrer do evento, ou mesmo omitir aquelas que não foram interessantes ao momento (FLICK, 2013). As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. O roteiro (Apêndice 1) foi elaborado com questões abertas, guiadas pela teoria e com potencial confrontativo, como sugere Flick (2013). Observa-se que os entrevistados foram caracterizados e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme consta nos Apêndices B e C, respectivamente.

Foram escutados os atores responsáveis pela gestão do LL e outros por eles indicados como importantes para desvendar a história dos espaços, bem como dos projetos. Ao total, foram 17 entrevistas com 15 pessoas, resultando em mais de 15 horas de gravação. No Quadro 3, aponta-se o *corpus* de entrevistas angariadas. O método de prospecção de informantes, bola de neve, também permitiu continuar as entrevistas com os indicados pelos indicados dos gestores (FLICK, 2013), até a ocorrência da saturação de informações. Conforme sugerido pela literatura, parou-se quando novas informações, ou percepções, não foram mais obtidas com os entrevistados (GASKELL, 2015).

Quadro 3: *corpus* de entrevistas realizadas e analisadas.

Informante <sup>1</sup>	Vinculação	Data	Duração
Entrevistado 1	UFES, NCD <sup>2</sup>	01/02/2018	1h42'13"
Entrevistado 2	UFES, Habitat, InovaTe	01/02/2018	43'29"
Entrevistado 3	UFES, Habitat	23/03/2018	59'10"
Entrevistado 4	ONG, Comunidade, Habitat	23/03/2018	1h41'05"
Entrevistado 5	UFES, Habitat, OPARQUE <sup>3</sup> , InovaTe	02/02/2018	39'05"
Entrevistado 6	ONG, Comunidade, Banco Bem	23/03/2018	41'26"
Entrevistado 7	OPARQUE, InovaTe	30/01/2018	28'58"
Entrevistado 8	OPARQUE, InovaTe	02/02/2018	28'18"
Entrevistado 9	UFES, Habitat	31/01/2018	34'10"
Entrevistado 10	UFES, Habitat, InovaTe	21/03/2018	44'46"
Entrevistado 11	UFES, Habitat, InovaTe	31/1/2018	41'07"
Entrevistado 12	UFES, Habitat, InovaTe	01/02/2018	1h20'42"
Entrevistado 12	UFES, Habitat, InovaTe	21/03/2018	1h19'41"
Entrevistado 13	UFES, FAPES	22/03/2018	35'42"
Entrevistado 14	ONG, Comunidade, Habitat, Banco Bem	23/03/2018	40'21"
Entrevistado 14	ONG, Comunidade, Habitat, Banco Bem	02/02/2018	1h07'32"
Entrevistado 15	ONG, Habitat, Banco Bem	23/03/2018	34'24"
Total			15h02'09"

Fonte: elaborado pelo autor.

Para garantir a confiabilidade da coleta de dados, os dados obtidos foram triangulados. A triangulação pode ser considerada como um fundamento lógico da verificação de convergência das informações entre as diferentes fontes utilizadas na pesquisa – no caso, os relatos diversos (YIN, 2001). Tal método para validar o coletado é uma forma de garantir que aquilo que o pesquisador entendeu do campo

<sup>1</sup> Nomes, gênero e detalhes adicionais sobre vinculação não serão fornecidos, a fim de garantir-se o anonimato dos participantes. Quando nomes foram necessários à compreensão do contexto, na análise, houve o emprego de fictícios.

<sup>2</sup> Núcleo de Cidadania Digital, um outro LL da UFES, não mais credenciado à ENoLL, cujo fundador iniciou o tema dos LL em Vitória, promovendo encontros nacionais e internacionais em conjunto com um outro informante do Habitat.

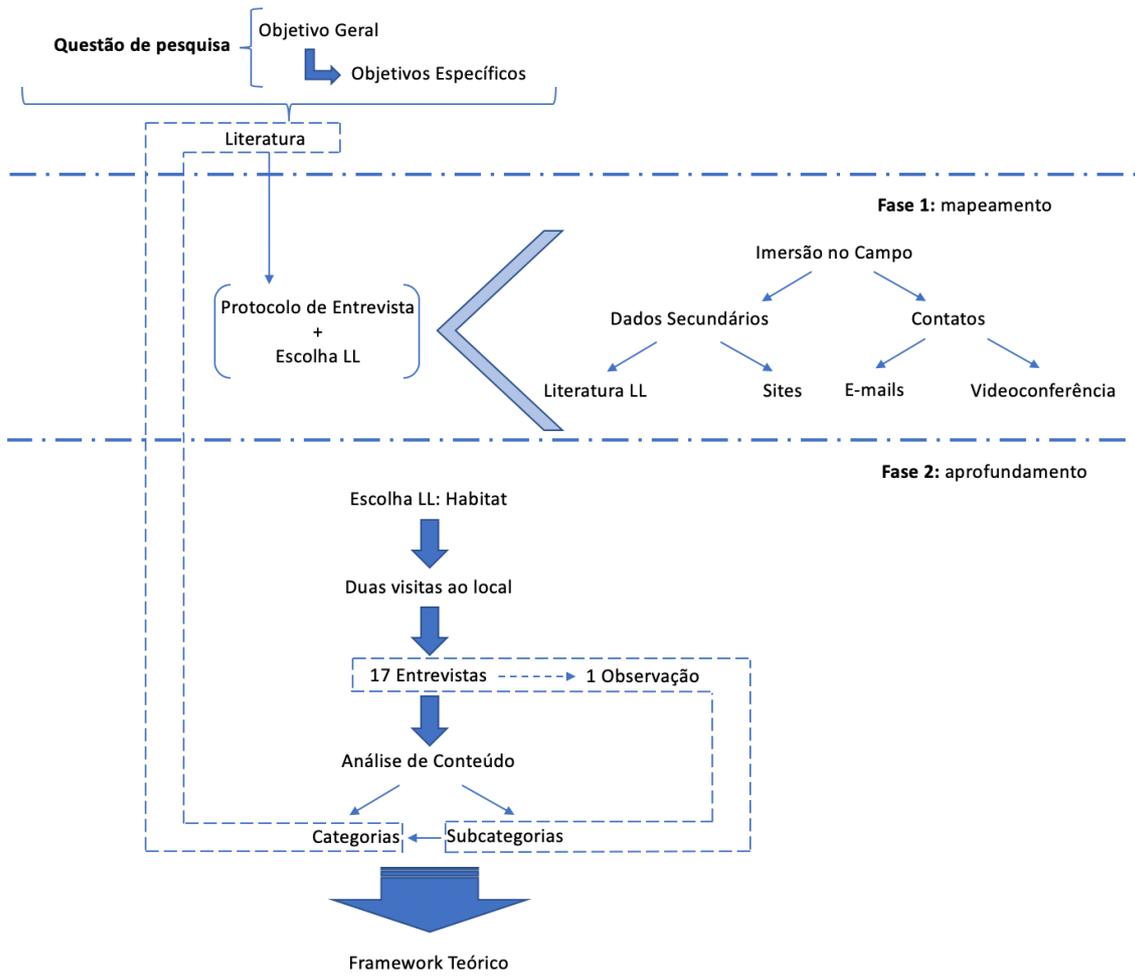
<sup>3</sup> Empresa parceira do InovaTe.

representa o que se passou no campo de análise e que não houve algum viés de interpretação por algum dos envolvidos na pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

Análise de conteúdo foi a forma de análise dos dados coletados. Esse método visa à categorização dos dados obtidos via situação comunicacional e é de orientação prática (BARDIN, 1977). Auxilia quanto à percepção da validade e da generalização do coletado, bem como esse conteúdo e suas estruturas ampliam e exploram o seu próprio entendimento (BARDIN, 1977). A técnica foi desenvolvida nas suas quatro fases: a organização dos dados (construção do corpus de análise, por meio de leitura flutuante), a codificação (tratamento dos dados brutos para transformá-los em informações), a categorização de dados (nomeação de grupamentos temáticos da informação) e a inferência (a indução propriamente, a partir do encontrado no campo).

Observa-se que, como ainda não existe literatura que relacione a IS à VR e o caráter exploratório dessa pesquisa, foi o campo que forneceu os códigos e categorias de análise. Esperou-se, contudo, que, para suporte das proposições realizadas, as categorias estivessem relacionadas à tipificação das fontes das rendas relacionais, conforme a VR, e ao imperativo do valor social como propósito, conforme os estudos do campo da IS. Abaixo, sintetizando o capítulo, seguem mapa conceitual dessa pesquisa exploratória (Figura 2) e esquema com as proposições teóricas realizadas (Quadro 4):

Figura 2: desenho da pesquisa exploratória.



Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 4: esquema de proposições.

<i>Proposição 1</i>	Compartilhamento de Propósito: Geração do Valor Social		<i>Aproximação e fortalecimento das relações entre atores</i>	<b>Implantação de Iniciativas em IS</b>
<i>Proposição 2</i>	Fontes de ganho relacional (VR) são aplicáveis ao contexto da IS	<i>Proposição 2a</i>	Complementariedade de Recursos entre Atores	
		<i>Proposição 2b</i>	Compartilhamento de Conhecimentos e Aprendizagens	
		<i>Proposição 2c</i>	Mecanismos de Governança Efetiva	
			<i>Fomento do Ganho Relacional</i>	

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, abordam-se os resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Como observado anteriormente, esperava-se que as categorias de análise fossem as relacionadas ao valor social compartilhado como propósito entre os diferentes atores do LL e às fontes promoção de rendas relacionais, conforme a VR. As categorias foram extraídas da literatura da IS e VR, enquanto que as subcategorias provieram da exploração do campo. Isso está sintetizado no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5: categorias da análise de conteúdo e suas respectivas subcategorias emergentes.

Categoria	Subcategorias
Propósito Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor Social</li> </ul>
Complementaridade de Recursos entre Atores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura da Rede</li> <li>• Patrocínio</li> <li>• Conhecimentos</li> </ul>
Compartilhamento de Conhecimentos e Aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momentos de Compartilhamento</li> <li>• Crescimento e Empoderamento</li> <li>• Cocriação</li> <li>• Local de Fala e Aculturação</li> <li>• Assimetria do Conhecimento</li> <li>• Impacto Social e Perspectivas</li> </ul>
Mecanismos da Governança Efetiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito Compartilhado</li> <li>• Existência de Familiaridade, Aproximação, Admiração e Afeto</li> <li>• Necessidade da Governança Formal</li> <li>• Gestão Comunitária, Relações Institucionais e Ruptura da Rede</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse capítulo, para a abordagem dos resultados e discussões, então estrutura-se da seguinte forma: primeiro, apresenta-se o campo empírico do estudo, incluindo seu contexto, história e iniciativas; na sequência, é exposto o resultado da análise de conteúdo realizada, com alguns diálogos pontuais com a literatura da VR e IS; por fim, faz-se a vinculação teórica das categorias analisadas com tais literaturas, correlacionando os achados. Propõe-se também um *framework* da VR para o contexto de IS.

## 4.1 O LIVING LAB HABITAT

Tem-se, como intuito deste primeiro ponto, introduzir o ambiente no qual o LL Habitat está inserido, bem como apresentar algumas das suas ações. Para isso, serão resumidos o seu contexto de existência, sua história, alguns dos atores que o compunham e alguns projetos implantados. Essa contextualização será realizada usando fontes de dados secundários, como sites e informativos criados na própria Comunidade, e também ao testemunho de alguns dos entrevistados.

### 4.1.1 Contexto

O LL Habitat está localizado na cidade de Vitória, no estado do Espírito Santo. Se insere, particularmente, desenvolvendo ações no **Território do Bem**, nome dado pelas suas lideranças comunitárias à região da Poligonal 1 da cidade. Essa Poligonal compreende cinco bairros (São Benedito, Consolação, Itararé, Da Penha e Bonfim) e três Comunidades (Jaburu, Alto da Floresta – ou Floresta – e Engenharia), tendo, segundo a pesquisa “Saberes, fazeres e perfil dos moradores do Território do Bem”, de 2008, cerca de 31 mil habitantes em uma área de 1.773.640 m<sup>2</sup> de extensão (AAI, 2008). Trata-se de uma população de baixa renda (mais de 65% das famílias entrevistadas ganhavam menos de 2 salários mínimos), baixa escolaridade (55% dos respondentes sem escolaridade ou apenas com Ensino Fundamental incompleto), com empregos que não exigem tanta qualificação técnica (AAI, 2008).

Esse Território tem um engajamento político para a atuação nas melhorias das suas Comunidades. Entre eles, se destacam os movimentos de ocupação de terras, as lutas por melhorias na infraestrutura, a vinculação dos movimentos às Comunidades Eclesiais de Base nos anos 1980, a associação com ONGs para o desenvolvimento comunitário no final do século XX e, a partir de 2006, o surgimento do **Fórum Bem Maior** (AAI, 2008).

O Fórum Bem Maior foi criado para servir como instancia decisória popular de gestão sobre o Banco Bem (PINTO, 2014). Tem representações de todas as Comunidades que compõem o território e é aberto à participação popular e atuam como avalizadores de crédito do Banco. Por lá, são debatidas as necessidades do Território, que são endereçadas a diferentes agentes – políticos, ONG, iniciativa privada... – para elaborar-se uma solução adequada. As lideranças comunitárias

encarregam-se de acolher as demandas e encaminhá-las aos responsáveis, ou fomentar a criação da solução mobilizando atores.

#### 4.1.2 História<sup>4</sup> e Principais Atores<sup>5</sup>

A movimentação social inicia-se com a mobilização para a criação da ONG **Associação Ateliê de Ideias (AAI)**. A AAT teve uma articuladora que tomou a frente do projeto, Leonora Mol, que, por intermédio do Serviço de Engajamento Comunitário (Secri), submeteu um projeto intitulado “Ateliê de Ideias” ao Instituto C&A. Tal projeto seria relacionado à costura e design de moda, empoderando um grupo de mulheres costureiras. O projeto foi aceito e, quando acabou, seus integrantes decidiram criar a ONG AAI. Leonora foi selecionada para coordená-lo como primeira presidenta, em agosto de 2003.

A AAI apoiou, em primeiro lugar, o próprio grupo de costureiras. Esse grupo, reinvestindo parte do lucro angariado, forneceu empréstimo a empreendimento na área da culinária e outro na de marcenaria. Tomando conhecimento do caso Banco Palmas, de Fortaleza, Ceará, com sua moeda social e prerrogativa de geração do impacto social e fomento do consumo local, as integrantes decidiram criar um banco comunitário na Comunidade de São Benedito, o **Banco Bem**, em 2006. Esse banco, além do caráter de fomento da economia local, de forma social, também atraiu a atenção de outras lideranças comunitárias do entorno, mobilizando-as. Nisso, as diferentes lideranças começam a interagir, gerando um senso de comunidade e, por iniciativa dessas lideranças, o próprio Território do Bem.

Outra proposição da AAI, via Fórum Bem Maior, foi o **Programa Bem Morar**. Ainda em 2006, moradores entenderam que a questão das moradias precárias e insalubres deveria ser uma prioridade para o desenvolvimento do Território. Dessa forma, a AAI e o Banco Bem disponibilizaram linhas de crédito habitacional para a construção e reforma de casas. Para esse crédito, dispunham, aos contratantes, de orientação técnica e ofertavam materiais ecológicos para a construção. Iniciou-se também, então, a produção de tijolos de solo-cimento (ecológicos) no Projeto Bem

---

<sup>4</sup> Todo esse percurso histórico foi narrado pelos próprios atores, na publicação que conta a história do LL Habitat (PINTO, 2014), e também ao longo de algumas das entrevistas concedidas ao pesquisador.

<sup>5</sup> Nesta seção, “História e Principais Atores”, é o único espaço onde nomes pessoais originais serão utilizados, a fim de creditarem-se os feitos sociais às suas idealizadoras.

Construir que foi integrado ao Programa Bem Morar. Nesse contexto, emerge a possibilidade do LL Habitat.

Ainda em 2006, houve uma aproximação entre a AAI e o Laboratório de Ensaio em Materiais de Construção (Lemac) da UFES. Esse contato inicial era para a realização de ensaios técnicos ligados aos tijolos solo-cimento produzidos pela AAI. Alunos de extensão, da engenharia e arquitetura, se envolveram no processo, resultando em melhorias de produto e também das instalações físicas. Em um encontro em que se pautou dificuldades com os aquecedores de energia solar de baixo custo, Leonora conheceu Míriam Pinto, coordenadora do **Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Colaboração** (LabTAR, hoje, **de Apoio a Redes de Inovação**) – laboratório voltado a tecnologias de redes colaborativas/de inovação, fundado com recursos da FAPES (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo) e vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção. Na ocasião, Míriam convidou Leonora a participar de uma exposição a ser realizada pela **European Network of Living Labs** (ENoLL), quando apresentaria o modelo LL e poderiam colocar um projeto em andamento para resolver questões de eficiência energética da Comunidade. Desse workshop, participaram as duas e mais alguns outros colaboradores, como outros professores e liderança comunitária. A partir dele, o grupo de pessoas decidiu que criariam um LL e realizariam a proposição da candidatura à ENoLL.

Entre o final de 2009 e o início de 2010, o LL teve consolidado o seu escopo de atuação (melhoria da habitação urbana e rural) e o nome Habitat escolhido. A candidatura foi aprovada em março de 2010, sendo Leonora a pessoa física responsável por ele e o LabTAR/UFES a sua localização. O LL Habitat se estrutura, então, em torno de duas instituições centrais: UFES (principalmente via LabTAR) e a AAI. Também associa-se a ONGs, instituições de pesquisa e desenvolvimento e setor público e privado, desde que se organizem em fóruns de discussão ativa e de forma cocriativa. Tem, como valor, o desenvolvimento comunitário e de novas tecnologias em conjunto.

Embora tenha emplacado alguns projetos, atualmente, o LL Habitat está em standby. Cada uma das instituições, AAI e LabTAR, passaram a atender projetos diversos, cada qual dentro da sua área de interesse. Em 2017, em um esforço de manter-se a ideia da cocriação de valor e impacto sociais, representantes do LabTAR e outras pessoas fundam a **InovaTe**. Embora não se defina como um LL,

mantém as premissas de funcionamento ativo, cocriativo, multimetodológico e voltado aos problemas da comunidade. É mencionado como um *spin-off* do Habitat, ou um “Habitat 2.0”, trazendo a associação de pessoas físicas apenas e distanciando o projeto da Universidade, para a captação de recursos financeiros mais facilitada. Embora a associação seja de pessoas físicas, o InovaTe reúne-se na OPARQUE, um espaço para *coworking* e fomento à inovação do qual alguns fundadores do InovaTe também são sócios. No InovaTe, tem-se a intenção de aplicar as aprendizagens de erros e acertos trazidas do Habitat, sem, contudo, aplicar candidatura à ENoLL, que foi inócua ao Habitat.

#### 4.1.3 Projetos

Alguns projetos desenvolvidos pelo LL Habitat podem ser destacados. Ou pela importância na trajetória do LL, ou por ser um ponto de atenção para que sua história possa ser narrada, esses projetos foram narrados por um ou mais dos entrevistados e valem uma breve explicação prévia.

- **Programa Bem Morar** – como explicitado anteriormente, uma iniciativa da AAI voltada à moradia, utilizando materiais ecológicos. Ponto de encontro entre AAI e UFES para o desenvolvimento do LL. Ainda não é uma iniciativa que envolveu o LabTAR enquanto cocriador, mas ele deu suporte no desenvolvimento dos tijolos ecológicos e nos sistemas de gestão da produção. Alunos também fabricavam tijolos, em extensão, no Território do Bem, em interação com a Comunidade. A metodologia empregada já era cocriativa e, após conhecer o que era um LL, a possibilidade da acreditação tornou-se visível. Com a interdição da fábrica pelo Plano Diretor do município, os alunos extensionistas da UFES não puderam mais dedicar-se ao trabalho: a fábrica foi instalada em Cariacica, distante do local inicial.

- **HMW** – o *Housing-Manufacturing-Water* tratou-se de um programa com a TU Berlin como parceira. Foi concebido para integrar essas três grandes áreas, de forma multidisciplinar, visando às Metas do Milênio das Nações Unidas: arquitetura e urbanismo, engenharia industrial ou de produção e engenharia ambiental ou de águas. Houve projetos de cooperação internacional durante essa parceria, sendo que um deles foi desenvolvido no âmbito do Programa Bem Morar. Foi elaborado o projeto de uma mini-fábrica móvel para a reciclagem de resíduos da construção civil, cuja patente foi depositada. Quanto a resultados materiais, houve a produção de

tijolos e a construção de cinco casas. Por falta de subsídio, o projeto encerrou. Durante o período da parceria, ainda, foi realizado o **Meeting Brasil-Alemanha**, evento de divulgação e criação de propostas para a urbanização do Território do Bem, que teve boa repercussão.

- **Conecteideias** – inicialmente chamado de **Projeto Mosaic**, trata-se de uma plataforma social e virtual para a construção coletiva de soluções. Por meio da sua utilização, esperava-se que a inteligência coletiva pudesse dar soluções ao desenvolvimento local. Seria uma plataforma na qual se poderia expressar as percepções sobre a realidade, gerar, de forma cocriativa, soluções para problemas ou empreendimentos e integrar sociedade à Academia, desenvolvendo projetos *user driven*. Nesse projeto, fomentado via edital FAPES, havia uma empresa parceira que, com o passar do tempo, desinteressou-se pelo trabalho. Para cumprir as exigências do edital, a FAPES realizou intervenção e, hoje, a plataforma pertence à empresa e não está em operação. A Comunidade também foi envolvida no desenvolvimento e, para algumas pessoas, as aprendizagens decorrentes do período de criação persistem como forma de impacto social.

- **Bem Forte** – não foi um projeto do LL propriamente, mas, sendo da AAI/Banco Bem, o LabTAR foi chamado a prestar consultoria na sua implantação – entretanto, com aponta um entrevistado, “está tudo interligado”. Tratou-se de um programa de fortificação dos bancos comunitários capitaneado pela rede de Bancos Comunitários. Seu principal produto é a moeda eletrônica, o **E-Dinheiro**, cujas transações efetivadas reverteriam um determinado percentual para a sustentabilidade dos bancos. O processo de adoção da moeda virtual não foi considerado, por muitos, como cocriativo: o aplicativo foi desenhado por terceiros e aceito pela gestão do Banco. Houve discordância sobre o aceite dessa ferramenta, pois a UFES, além de criticar a ausência da cocriação, apontou a inviabilidade do projeto por questões culturais da Comunidade e também pela sua limitação de acesso à tecnologia. A moeda virtual foi implantada, mas a sua penetração no Território do Bem é bastante limitada.

#### 4.2 VALOR SOCIAL COMO PROPÓSITO COMPARTILHADO

O Valor Social como propósito compartilhado entre os atores surge como uma categoria central nessa análise de conteúdo. Tal categoria, inclusive, vincula-se, em

grande parte, às demais que puderam ser encontradas no campo. O compartilhamento desse propósito pode, também, ser compreendido como uma engrenagem da governança, que é uma fonte de ganho relacional proposta pela VR, como será abordada mais adiante. Entretanto, devido a esse construto assumir caráter central na promoção de IS, opta-se por se destacá-lo. Vale esse destaque porque permeia todas as iniciativas e relações entre atores das iniciativas promovidas pelo LL estudado: quando houve disjunção entre propósitos, as iniciativas tenderam à dissolução; quando o propósito é compartilhado, estabelecem-se confiança e colaboração.

O propósito de promoção do valor social é compartilhado pelos entrevistados. Se há uma constante entre todos eles, é, justamente, esse ponto. Não apenas a motivação é expressada, como também a satisfação por perceber o valor social ser gerado pelo impacto na comunidade.

*“A minha motivação é gente. Trabalhar com pessoas que estão menos favorecidas, que tãõ um pouco mais na margem, são pessoas que podem contribuir com a gente, que traz um retorno, quer dizer, eu não faço isso, nunca esperando um retorno, recompensa nenhuma. Mas a recompensa vem e a gente se sente tão satisfeito, de estar participando, de ver as pessoas, de ver se você tá se integrando num meio que nem é seu, que eu não moro aqui, eu moro lá embaixo, não faço parte. Mas há muitos anos que eu venho aqui, uns 30 anos que eu já subo aqui. Então eu acho que a gente vê, a motivação é essa de ver a pessoa feliz, de ver que a pessoa tá conquistando as coisas, que ela tá melhorando, que a gente vê um sorriso no rosto da pessoa, então isso é maravilhoso. A pessoa chega aqui e fala da casa, mostra aquela sala pintada, ou mostra o que fez no banheiro, a pessoa crescendo. Nossa, isso é maravilhoso!” (Entrevistado 15)*

*“[...] eu falo às vezes que o LabTAR é um oásis no meio da engenharia, assim. Parece que são muitas pessoas ali que estão realmente preocupadas com as pessoas e não com as máquinas, as fórmulas, os protótipos... Entendeu?! E isso pra mim é maravilhoso, porque, pra mim, como tudo devia ser assim. Todas as pessoas deviam procurar fazer isso assim, né?!” (Entrevistado 11)*

A busca pelo valor social foi apontada como fundamental para a coesão do grupo e possibilidade de trabalho conjunto o LL de forma unânime pelos entrevistados. Tal constatação coaduna com a literatura, pois, para ter-se um ambiente propício para a IS, as pessoas a ele ligadas devem compartilhar de práticas e discursos que lhes façam sentido, na direção da construção de

significados sociais com o seu objeto de trabalho (DAWSON; DANIEL, 2010). A possibilidade de criação do InovaTe se deu pelo alinhamento de propósito entre as pessoas que se voluntariaram a trabalhar em prol da promoção do valor social. Segundo Entrevistado 2, a motivação de todos é transformar Vitória em um lugar melhor para viver-se, com possibilidades de transformação das relações sociais, melhorar as pessoas e pensar no coletivo. Segundo ele, “as pessoas querem, mas não sabem como” realizar esse tipo de alteração de relações no tecido social. Essa mesma visão é corroborada por Entrevistado 10, que aponta a vontade de fazer a diferença no mundo, muito capitaneada pela Eliana, como o motivador principal da nova etapa:

*“A InovaTe tem como missão é mudar o mundo, começando por Vitória, mas a gente quer um mundo melhor, e isso vem muito da visão de mundo da Eliana, de que a universidade não pode ser só fechada nela mesma, ela tem que prestar um serviço, ela tem que prestar um tipo de retorno pra sociedade, e isso a Eliana teve desde a época do mestrado dela, ela já começou a ter esse tipo de visão, que se consolidou na instituição do LabTAR, na criação do LabTAR, que agora tá ganhando braço e tá ganhando o mundo na InovaTe.” (Entrevistado 10)*

Tais visões de propósito são adequadas ao que se propõe o campo de estudo da IS, que é, por meio de uma orientação às novas práticas sociais, ter um mundo melhor para se viver. (MULGAN *et al.*, 2007; POL; VILLE, 2009; HOWALDT; SCHWARZ, 2010)

Vale apontar que a necessidade de convergência a que se faz referência é a de propósito. Nessa direção, atores são percebidos como entes que podem ter objetivos específicos diferenciados entre si, como já relata pesquisa de Santos (2012). A fala abaixo de uma informante-chave, que está envolvida na constituição do InovaTe tendo, como base, conhecimentos prévios e experiência no Habitat, deixa bastante explícita essa relação. Demonstra que, em vários momentos, atores podem ter interesses diferentes, incluindo a monetização. Todavia, o propósito do trabalho conjunto deve continuar sendo a entrega do valor social à comunidade.

*“O calcanhar do projeto? O fato das instituições terem propósitos diferentes. A gente não conseguiu ter um propósito do Habitat. A gente tinha o propósito do LabTAR, o propósito da ONG, o propósito da empresa... e o do Habitat era, assim, no papel, tá lá escrito e tal, e ele mobilizava um pouco pros projetos, mas mesmo assim os interesses*

*individuais das organizações eram muito fortes, que é uma das coisas que pode ser o calcanhar de Aquiles. O projeto não era a organização que tava a serviço do projeto do Habitat. [...] Que é o que a gente tá querendo tirar com essa coisa da InovaTe. Não tem outra organização, só tem a InovaTe. Só tem o propósito da InovaTe. Então ou você tá lá porque você tá com esse propósito da InovaTe ou você não está lá. Porque você não entra enquanto outra organização. E a outra organização parceira, a gente tá estudando muito essa coisa da parceria. Essa coisa começa a acontecer. Tipo, o que interessa pro LabTAR estar participando da InovaTe? Pro LabTAR, tá claro pra mim. Interessa o quê? Desengargalar uma fase do processo que o LabTAR não consegue resolver e nunca vai conseguir, que é tirar o projeto do protótipo e ele realmente gerar impacto. Pra InovaTe isso é uma possibilidade real. [...] Pro OPARQUE, por exemplo, tem um propósito claro. O OPARQUE quer visibilidade. Quer que os eventos aconteçam lá, quer trazer mais gente, porque eles tão no negócio de criar soluções inovadoras, é o negócio deles. Então quanto mais gente que seja potencial cliente, melhor. E tá ligado à InovaTe que é essa coisa de inovação, pra eles interessa. Pra empresa de contabilidade, tá bem claro, eles são uma empresa de contabilidade que tá focando no terceiro setor. Eles estão escolhendo o terceiro setor como nicho. Então faz muito sentido, que a gente faça propaganda deles. Só que essas coisas têm que ficar de tal forma esclarecidas pra não acontecer a mesma coisa que aconteceu. Ficar a associação a serviço dos parceiros.” (Entrevistado 12)*

Ademais, o nome desse informante aparece em outros momentos como o agregador do trabalho para a causa social. Muitos atores coadunaram-se a esse propósito, voluntariando-se, como é o caso do Entrevistado 7, quando aponta que, em conjunto com outros colegas, unem-se à "vontade da Eliana de colocar o conhecimento acadêmico no mundo". Unem-se nesse propósito, então, embora também tenham objetivos específicos para participarem da associação. Na fase InovaTe, por exemplo, essa constatação fica evidente na fala desse membro InovaTe, que aponta que, se partisse dela, ela não teria idealizado o grupo da mesma forma que Eliana, pois reconhece que está habituada a outro contexto, o de trabalho com grandes empresas. Apesar da possível diferença de organização, apoia o projeto e o considera ótimo. Sentencia que a Eliana é acadêmica, e o OPARQUE é empreendedor, empresa. No InovaTe, então, eles trabalham em nicho específico e, quanto ao resto, trabalham em outro lugar, acenando à necessidade do propósito único bem definido.

Ainda assim, é evidenciado que, eventualmente, alguns participantes estão se adaptando à cultura do propósito da nova organização. Proveniente da mesma instituição que o informante anterior, este outro demonstra ainda estar em processo

de construção (ou aculturação, como será debatido posteriormente) do que é o propósito do novo grupo, quando menciona acreditar que a InovaTe consolida-se não necessariamente como um uma promotora de inovações voltadas ao social, também podendo ser à tecnológica e a de outras espécies:

*“Sim, pelo que eu entendo sim. A gente preza a inovação que seja de alto impacto e que tenha um baixo custo, que tenha alto potencial de implementação, se a gente for escolher ‘n’ projetos, filtro, eu acho que não tá nessa categorização sabe, tecnológica, social, é, não sei mais outras categorias, ambiental e tal. Eu não penso assim. Pra mim, o InovaTe, a ideia é sempre buscar o que vai, vou priorizar o que vai trazer o maior impacto no ambiente e que tenha mais possibilidade da gente conseguir implementar e escalar com o menor custo. Ideias muito megalomaniacas assim, que dependam muito de pesquisas, muito à frente, de investimentos financeiros e tudo mais não é muito o nosso foco, a gente busca coisas mais simples mesmo. [...] Eu não vejo só com esse impacto social.” (Entrevistado 5)*

Este processo é tido como importante para a promoção das iniciativas em IS. Historicamente, no Habitat, aprendeu-se que o desalinhamento entre propósitos dos atores é impeditivo para a continuidade de uma iniciativa: quando o propósito não foi o mesmo, o ator divergente causou a ruptura da iniciativa, como será abordado adiante. Não pôde ser considerado como um colaborador efetivo, portanto, mesmo porque o problema social deve fazer conexão com a própria história de um ator para que o valor social seja viabilizado (LAWRENCE *et al.*, 2013). Essa experiência pode ser percebida na fala de um informante, que aponta o quão desalinhada era uma empresa parceira no projeto Mosaic, precursor do Conecteideias, no que tangencia o compartilhamento de propósito entre atores.

*“Pelo menos da parte do LabTAR e da comunidade do Território do Bem, sim [sobre terem o propósito do valor social]. A empresa, na época que eu entrei na UFES, o projeto Mosaic tava... ele tinha acabado de começar. Então eu perdi o início, da parte da concepção, de como foi o envolvimento da empresa em si. Mas pelo que eu pude acompanhar depois, o próprio [agente da empresa], ele tinha expectativas diferentes sobre o projeto, do que ele acabou tomando, em relação a ele queria um negócio pra coletar dados, pra vender esse dado depois, pra lucrar e tal, e o objetivo daqui era ajudar a comunidade, mais do que lucrar com o negócio. Depois que a gente pensaria em modelo de negócio, ou como que a gente poderia fazer dinheiro. [...] Como toda boa empresa, o cara queria ganhar dinheiro desde o momento zero, o que não ia acontecer. Então teve essa divergência aí, mas acho que, por parte do Território do*

*Bem, eram bem mais alinhados sim, os objetivos, os valores.”  
(Entrevistado 10)*

A coadunação de propósitos também é permeada pela confiança nos atores que compõem a rede. Nesse relato, um informante descreve sua admiração pelos trabalhos do Habitat, contextualizando-o na cultura da cidade, expressando também confiança no propósito que une o grupo, bem como na forma de condução das atividades:

*“É a impressão que eu tenho, é que o Habitat tem uma atenção maior realmente à comunidade, de pensar o lugar da universidade dentro da cidade. Porque existe muito, em Vitória, essa separação, assim, né. O Território do Bem, ele tem 10% da população de Vitória. Mas você não vai lá, ninguém vai lá! Ninguém fala sobre isso, e está lá, isolado, como se estivesse... a Leitão da Silva, que é a avenida que divide... é como se estivesse um muro ali, porque quem é do território não desce e quem é daqui não sobe, entendeu?! Mas não por uma questão de violência, nem por uma questão de acesso, mas é meio que um preconceito da cidade com a periferia. Pelo que eu entendo, o que o Habitat fez foi isso, pegar a galera da universidade, da arquitetura, da engenharia de produção, do design... E levar para lá e pensar em soluções em conjunto com a comunidade. Não pensar, não chegar lá com uma solução pronta, mas de, realmente conversar com eles, ver o que eles querem. [...] Chegam perguntando: E, aí? O que vocês têm? Como vai ser? O que vocês precisam? O que vocês fazem já? Acho que é isso.” (Entrevistado 11)*

Por outro lado, alguns informantes demonstraram desconfiança no propósito de alguns tipos de atores. Principalmente vindo da comunidade, há a ideia de que empresas privadas e, em maior escala, de que estruturas do governo não são aderentes ao propósito de IS e promoção de valor social. Tais explicitações decorrem de experiências anteriores, quando empresas e políticos tentaram proximidade com o LL e não houve boa aceitação pela divergência do propósito. As falas do Entrevistado 14, sobre líderes comunitários que galgam cargos públicos e sobre empresas de mercado, ilustram esse cenário – todavia, também revelam a ciência da dependência desses atores, principalmente para a manutenção de recursos financeiros, desde que haja alinhamento de propósito:

*“[Líderes comunitários que galgam cargos públicos] Mas tá com o mesmo sistema na cabeça, de corrupção, de passar por cima, de compra de votos, de fazer serviço em troca de favores, entendeu. Não adianta o líder comunitário entrar assim, por mais que a gente tenta trabalhar a consciência das pessoas, a importância dele fazer o trabalho sem ele*

*pensar em receber favor [...] são eleitos [Líderes Comunitários], são voluntários, mas eles são cooptados [pelo sistema político]. Eles ganham cargos, alguns deles ganham cargos de assessor parlamentar. São remunerados pela Câmara Municipal de Vitória, mas eles têm, eles são dependentes de determinados vereadores, então eles são funcionários dos vereadores. eles não são servidor da cidade, eles são funcionário e aí eles trabalham pro vereador tal.” (Entrevistado 14)*

*“Não, as empresas sempre querem ganhar. Ela entra pra ganhar, então se ela vê que tem uma janela positiva, ela vem. Se é uma coisa inovadora, ela vem. Mas se é uma coisa que todo mundo faz, ela não vem. Pode ser uma coisa boa, você pode tá tirando criancinha da rua, mas se é uma coisa que todo mundo faz, ela não vem. Então ela vem, ela vem quando as coisas, quando é uma coisa mais inovadora, uma coisa que vai dar uma aptidão pra ela, que vai dar visibilidade pra empresa dela, que vai deixar de ser perseguida. Por exemplo, a Aracruz Celulose, a Vale, algum mineiro, essas empresas grandes que existe por aí a fora. Agora, esses frigoríficos, essas coisas assim, então elas vão entrar onde as pessoas vão tirar o foco daquela coisa ruim que ela fez.” (Entrevistado 14)*

*“É bem assim., mas eu acho que é uma faca de dois lados, as pessoas, tanto nas ONG, como empresa, a gente precisa um do outro. A gente precisa mais do governo, mas o governo às vezes é muito burocrático, ele quer número, e a gente não quer número, a gente quer qualidade, a gente quer ver o serviço. Então as vezes a gente deixa de fazer projeto com o governo, por causa disso [...]. Às vezes, uma pessoa física contribui, às vezes uma empresa contribui, às vezes o poder público contribui, às vezes a comunidade de contribui. Depende da forma que a gente se conectou eles.” (Entrevistado 14)*

São mais importantes as relações de propósito em comum e de confiança, certamente, no contexto social. Entretanto, devido à escassez de recursos financeiros, o LL estudado tendeu a realizar parcerias sem uma análise aprofundada da intencionalidade dos atores ingressantes ou mecanismos de governança formais, justamente por necessitar de verba para poder atuar. Esse tema e outros tópicos emergem na análise da segunda proposição, que será realizada na sequência.

Retomando a *Proposição 1* deste trabalho, então, o campo específico de LL voltado a iniciativas em IS demonstrou que sim, *é verdadeira*. O valor social deve ser um propósito compartilhado entre todos os atores envolvidos nas práticas de IS, a fim de que as iniciativas possam prosperar. Sem tal compartilhamento de valor, outros elementos da relação da rede de colaboração – como recursos e sistemas de governança – parecem não surtir efeito. Com o compartilhamento do propósito, e

não necessariamente dos objetivos de cada ator, há o fortalecimento das relações e o estímulo ao trabalho conjunto. Pode-se considerar, ainda, a experiência do LL Habitat ao formar parceria com uma empresa que não compartilhava do seu propósito, como uma forma de aprendizagem: segundo Mulgan *et al.* (2007), ao perceberem que as relações estão inadequadas e ineficientes, há a perda da credibilidade nele e conseqüente busca por alternativas viáveis.

#### 4.3 FONTES DE GANHO RELACIONAL

Nesta etapa do trabalho, abordam-se os resultados da análise de conteúdo realizada, a fim de explorar-se o relacionamento entre os diferentes atores do LL. Para tanto, categorizaram-se os códigos emergentes em três modalidades de fontes da vantagem relacional: compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens, complementaridade de recursos entre atores e mecanismos de governança efetiva. Os resultados são debatidos na sequência.

##### **4.3.1 Complementaridade de Recursos entre Atores**

Nesse primeiro ponto analisado, trabalha-se com a perspectiva dos recursos complementares. Em um contexto de IS, consideram-se, como recurso, os diferentes atores que compõem a rede de colaboração, alinhando à perspectiva de recurso proposta por Gulati (1999). Os estudos no campo indicam esse alinhamento como uma possibilidade porque, tanto na fase do LL Habitat, quanto na atual InovaTe, os recursos buscados nas parcerias eram, justamente, oriundos dos atores que formavam o LL. A diferença reside na de, no primeiro, atores serem buscados como pessoas jurídicas e instituições e, no segundo, como pessoas físicas (aqui, o foco será dado ao primeiro).

Os recursos buscados, em ambos os casos, puderam ser categorizados em três grandes ordens necessárias às iniciativas em IS: estruturação da rede, conhecimento e apoio financeiro/institucional. Eventualmente, um ator poderia ofertar recurso de uma dessas ordens; em outro momento, o mesmo ator poderia ofertar das três simultaneamente, tudo dependendo da iniciativa e da conjuntura. A complementaridade entre esses recursos, ainda, é percebida de forma diferente em cada uma dessas categorias. A seguir, discorre-se sobre cada uma delas.

#### 4.3.1.1 Atores principais e estruturação da rede

Embora tenha havido vários parceiros ao longo da trajetória do LL, os principais atores foram o LabTAR e a AAI. Muitas vezes, como atores principais, os projetos apenas agregavam um terceiro ou quarto ator a essa díade – atores menores apenas contribuía pontualmente com algum tipo de facilidade. Sobre a parceria LabTAR e AAI, no entanto, ao longo do tempo, foi-se desgastando, conforme relato abaixo.

*“E aí eles [Comunidade e ONG] têm um Fórum, eles têm um banco que tem uma moeda local, eles têm vários projetos de inovação social que já funcionavam lá dentro. E aí pra gente trabalhar com uma Comunidade que já é organizada, que é acessível, é um ponto muito positivo. Só que, ao longo desse processo, a minha percepção é que não havia uma parceria real, assim... Eu acho que eles colaboravam quando a gente fazia propostas de projeto, e a gente via eles propondo vários projetos que eles se quer lembravam de nos convidar pra participar, pra colaborar, pra dialogar, etc. E aí isso acabou... a gente percebeu isso, tentou algumas vezes e tudo... e aí acabou realmente se afastando mesmo. Então hoje eu acho que o LL existe só no papel, se ele ainda existe lá, na ENoLL. Porque eu acho que os dois principais atores que foram o LabTAR e o Ateliê de Ideias continuam funcionando, mas cada um com seus projetos, não mais trabalhando em parceria.” (Entrevistado 9)*

Essa parceria estabelecida entre o LabTAR e a AAI teve, como ponto negativo, a centralização dos projetos entre essas duas instituições e, mais a fundo, personificada nas lideranças desses atores. Isso será demonstrado e melhor problematizado no item sobre a governança.

O LabTAR, no entanto, é visto, por muitos, como o real orquestrador do LL, estabelecendo redes e fomentando as parcerias, quando necessário. Sobre a rede criada pelo LabTAR, nesse contexto, Entrevistado 11 traduz a capacidade de mobilização de rede de uma pessoa-chave no LabTAR:

*“[...] em termos de corpo presente, ele tá diminuindo, mas, ao mesmo tempo, você vira pra Eliana e fala assim: ‘preciso pensar um projeto que fala sobre nascentes de rio’. Ela fala: ‘conhece fulano de tal, fulano de tal, que vão tá interessado’. Aí ativa essa parte da rede, acho que é isso que o LabTAR tem no nome. Um laboratório de rede de inovação. Aí ativa essa rede, essas pessoas que estão ali, é... interessadas em fazer isso. Então, não dá muito pra medir, entendeu, se você for medir pelo número de bolsistas, tá diminuindo, mas se você for medir pelo número de pessoas que estão envolvidas pelo menos um pouquinho com isso, vai*

*sempre aumentar, entendeu? Sempre vai ter mais gente conhecendo a gente. Acho que é isso.” (Entrevistado 11)*

Embora reconhecendo que o nível de mobilização entre os atores tenha diminuído, Entrevistado 14 considera que “parceiro não se perde”, que apenas se fica esperando o momento certo de retomar a parceria. Esse informante aponta uma constatação bastante interessante do campo da IS: a natureza das relações é fluida (BIGNETTI, 2011), ou seja, pode configurar-se e dissolver-se de forma dinâmica. Nessa fluidez, atores emergem e, mesmo não atuando mais em uma iniciativa, continuam sendo considerados como atores, pois a rede reconhece a sua complementariedade e o que ele pode ofertar a uma iniciativa.

Com essa percepção, Entrevistado 9 aponta que o próprio LabTAR poderia ser categorizado como um LL, justamente evocando a centralidade desse ator anteriormente retratada:

*“A gente fala sempre que a gente quer pessoas legais no laboratório, gente que põe tudo pra baixo não pode entrar, nem ficar, mas eu acho que a experiência do living lab foi muito enriquecedora, até porque a gente não perdeu isso como um norte do laboratório, mas a gente, eu acho, que se transformou. Por isso que eu falo, a minha opinião, se você olhar o conceito de living lab, eu acho que o LabTAR é um living lab. Pode ser que passe períodos sem tá em rede, mas os períodos quando surge uma oportunidade, rapidamente se organiza para estar, sabe... é muito aberto e muito antenado em tudo o que tá acontecendo. A Eliana que coordena, nas reuniões ela sempre... a gente faz uma reunião semanal, sempre alguém procurou ela e ela nunca fecha as portas, ela vai, conversa, faz reunião, enfim, é bem ativa. (Entrevistado 9)*

Sobre as desmobilizações da rede, são tidas como naturais por vários informantes. Ponderam que os atores (e as pessoas, inclusive) também devem cuidar de assuntos próprios que não são de caráter coletivo – pelo menos, no âmbito de uma rede do LL. Sobre isso, Entrevistado 11 dá sua opinião, quando questionada acerca da desenergização do Habitat, incluindo a necessidade financeira e uma possível explicação para emergir a InovaTe:

*“Eu não sei... eu acho que, como acabou o projeto, eu acho que as pessoas estavam mais envolvidas com isso, muitas delas começaram a fazer outras coisas... acho que é mais ou menos isso assim. Tinha muitas pessoas dedicadas a esse projeto e começaram a fazer outras pesquisas, se envolveram com outros projetos, ou saíram do estado pra trabalhar, ou... tiveram que usar alunos, principalmente, né? Tiveram que embarcar*

*na vida, no mercado, né? E aí, de certa forma, eu acho que é um pouco por falta de recurso, de dinheiro mesmo. Eu acho que se tivesse sempre, é... uma injeção de recursos firme, estável, isso não teria morrido de forma alguma, sabe? Mas, é foda! [...] [citando exemplo de um bolsista] ele é uma pessoa que ganha R\$ 400,00 por mês, estudante da UFES, né, pra fazer tudo assim... Ele é a única pessoa de lá com dedicação exclusiva, então é meio que falta de recurso. As pessoas precisam pagar os boletos e tal. Não dá sempre pra ficar. Eu acho que a InovaTe surgiu justamente nesse gap, entendeu? De pessoas que já pagam os boletos, mas que ainda tem um pouquinho de tempo pra investir nisso, acho que é isso.” (Entrevistado 11)*

Esse outro informante aponta a dependência da trajetória como explicação para esse movimento de atores saírem e voltarem à rede colaborativa. Para ela, tratam-se de encontros e possibilidades que desenham um caminho de parcerias:

*“Eu acho que a questão de uma trajetória. Você tem uma trajetória. A Eliana precisou de mim, eu entrei. Ela foi muito sedutora, porque eu não queria, porque eu realmente tava com muito trabalho [...]. Aí, teve meu encontro, aí eu conheci o Projeto Terra, porque eu tava trabalhando em Chai Chai; eu não conhecia eles antes de trabalhar lá em Moçambique com eles... A própria Eliana buscando entrar gente do design etc. A ATU Berlin vem com a Eliana. Depois nós vamos, em contato, trabalhar com o Projeto Terra, mas o Projeto Terra se recolhe e até a prefeitura desconstrói o projeto. Acho que é uma questão de trajetórias e de encontros, no meu ponto de vista, é porque é o único que eu posso falar.” (Entrevistado 3)*

Essa possibilidade de a rede configurar-se de acordo com as necessidades do momento é apontada como um fator positivo do LL. Tal forma de estruturar-se, inclusive, é tida como uma boa prática e levada ao InovaTe como base para seu funcionamento. Alegam que, com a associação de pessoas físicas, e não mais jurídicas, como era no Habitat, esse movimento é mais dinâmico e facilitado. Essa facilidade ainda é referida como positiva para a sustentabilidade do projeto, com a flexibilização da burocracia para a captação de recursos. Sobre isso, Entrevistado 12 comenta como sendo uma das principais diferenças de organização entre os dois grupos:

*“[...] ele [o LL] tinha uma estrutura que era uma organização de pessoas jurídicas, digamos assim, apesar do... o LabTAR não é uma PJ, ele é... PJ é a UFES. A UFES inteira tem um CNPJ. Tudo quem assina é o reitor. O laboratório tá vinculado ao Departamento de Produção, [...]. Então a coisa pensada na lógica de organizações que se juntavam em tornos de*

*projetos que tivessem essas características, que procurassem a inovação, pra coisa de impacto com esse fundamento da multidisciplinaridade, dos usuários participando do processo enfim. O modo de operar era 'tá bom, a gente vai fazer como? Ah tá, tem um edital aberto de inovação', aí tem o edital. 'E como nós vamos concorrer nesse edital?', aí chama representante de cada um [LabTAR, ONG, empresas...], bola o projeto, submete pro edital. 'Ah, ganhou?! Ganhou.', então tá, agora vamos executar o projeto todos juntos, empresa, Academia, ONG e a sociedade propriamente dita, os usuários. A gente vai envolver isso e entregar. Esse foi o modelo. E a gente fez alguns projetos nesse modelo, dependendo da grana do edital. [...] Estava nesse formato. A InovaTe é outro formato, completamente diferente. A InovaTe é um formato de uma associação. Ela, em si, é uma ONG, uma associação não-governamental, de pessoas físicas. Então, eu não estou lá enquanto LabTAR, ou as pessoas que são do OPARQUE, ou quem é do laboratório de física, tá como uma PF que está associada lá. Tem uma contribuição mensal pros associados. Tem toda uma estrutura de ONG, tem muito trabalho voluntário. A maior parte do trabalho é voluntário. Só temos uma pessoa que trabalha remunerada, que é a partir de doação. [...]” (Entrevistado 12)*

Tal posicionamento é corroborado por um outro informante, que vivenciou o Habitat o suficiente para ponderar sobre essas estruturas administrativas:

*“[...] Eu penso que o InovaTe tá muito mais aberto dentro desse ambiente dos três pilares. Quando você tem o Habitat, como ele tá dentro da Universidade, tem muitas... é impressionante! Você só passa um portão, mas tem tantas camadas ali, que, às vezes te separa, às vezes, desses outros meios, desses outros núcleos, que é o público privado. E aí, quando você traz isso pra fora da Universidade e conecta agentes de diversas áreas, que é a ideia dos associados, você tira bastante dessas camadas. Então eu acho que aí a ponte vai se tornando cada vez mais forte, com mais... vai se tornando cada vez mais próxima essa conexão. O InovaTe, acho que tá bem mais próximo desses núcleos. E tem mais liberdade também, porque, dentro da... o Habitat, você tem alguns dificultadores, até práticos. Assim, você não pode fazer determinadas coisas porque você tá dentro da universidade. Então, eu acho que é isso. Mais liberdade.” (Entrevistado 5)*

Esse último informante, ainda, menciona que as instituições às quais essas pessoas associadas pertencem podem atuar como parceiras, mas não são membros da InovaTe. Por exemplo, o próprio LabTAR já atuou como parceiro ao disponibilizar espaço físico e estrutura administrativa para um evento de extensão, assim como OPARQUE apoia com o espaço físico, sem cobrança de qualquer ordem.

Percebe-se no exposto, portanto, que, mesmo nas ações de IS, a forma como a rede se estrutura é idiossincrática e configura um elemento para sucesso ou

insucesso das iniciativas. A configuração entre atores pode modificar-se, conferindo uma identidade singular ao grupo estabelecido (GULATI, 1999). No próximo ponto, desenvolve-se a demanda pelos recursos financeiros e tipos de relações que foram estabelecidas, nesse sentido, pelo LL com outros atores.

#### 4.3.1.2 Atores e patrocínio

A próxima categoria emergente, acerca dos recursos, é a financeira. O campo aponta que a obtenção desse tipo de recurso é a principal dificuldade para sustentar-se as iniciativas em IS. Essa dificuldade tem suporte em Pol e Ville (2009), quando apontam que não visam a qualquer tipo lucro são as menos incentivadas financeiramente, e em Bolzan, Bitencourt e Martins (2017), quando mencionam o sustento financeiro como principal dificultador da escala. Por conseguir sustentação de iniciativas mormente por meio de editais, houve dificuldades de implantar e sustentar alguns projetos. (Entrevistado 2) pontua, por exemplo, como as iniciativas não escalam por acabar o período do edital:

*“[...] às vezes poderia ter sido... ter tido um desdobramento muito mais saudável. Não sei como que tá esse Conecteideias hoje, se, de fato, gerou impacto social, do jeito que ela esperava, enfim. E é ruim isso porque, muitas vezes, os projetos têm data pra começar e terminar e a partir do momento que termina não tem mais financiamento, não tem patrocínio, e morre a coisa.” (Entrevistado 2)*

Da mesma forma, é reportado que a mobilização de pessoal para as iniciativas, enquanto força de trabalho, não é um impeditivo para a sua realização. A questão dos recursos financeiros é a maior problemática para a maior parte dos entrevistados. Aqui, é falado sobre o âmbito da ONG:

*“A gente suou pra manter a equipe, por exemplo, eu e mais alguns companheiros de trabalho, a Tânia, Vânia e Diana... a gente ficou um ano sem salário né, trabalhando como? Do jeito que a gente podia trabalhar... Aí a gente não podia esquecer os projetos que tavam em andamento, porque senão a casa cai. A gente não podia sair, nem procurar outro emprego fora. Porque senão as coisas não funcionariam.” (Entrevistado 14)*

Embora a ruptura do LL tenha, nitidamente, sido ocasionada pela divergência de propósitos entre seus atores, como apontado anteriormente, e pelo abalo na

confiança entre alguns membros devido a questões de governança, como será comentado adiante, alguns membros sinalizam a falta de verbas como um motivador. Nesse excerto, Entrevistado 14 pontua essa situação:

*“Esse distanciamento foi mais por questão de recursos mesmo. Recurso total. A Universidade tá quebrada praticamente. Então é uma coisa, assim, que a gente entende. A gente que tá no Ateliê, nós entendemos isso com a maior transparência, não foi nem por falta de apoio, de parceria não, porque tanto na parceria, que depois a Tânia pode contar, com o pessoal da Universidade, com a questão do E-Dinheiro. A gente fez um workshop, vários workshops aqui com a questão de definir se era transparente, se não era, se era viável, se não era viável, o aplicativo do E-Dinheiro. Nós fizemos vários trabalhos juntos. Foi tudo através do Conecteideias. O Conecteideias é que conectou esses outros trabalhos. Todos os outros trabalhos foi através do Conecteideias, através do LL, que a gente desenvolveu. Parceria total disso. Não vejo nenhum problema nisso não.” (Entrevistado 14)*

Sobre esse aplicativo, que foi um ponto de discórdia entre atores do LL, embora não fosse um produto do LL, o informante segue explicando o porquê da sua existência, bem como a falta de estrutura para a utilização.

*“Quem quis o aplicativo? Todo mundo, todos os bancos. Pra nós, era uma ferramenta de sustentabilidade. A realidade é outra: é um produto excelentíssimo, mas é um produto que não depende de nós. Depende da circulação financeira. Veio em um momento de crise: aparelhos bons e internet ruim. Ela [pessoa que apontou falhas na implantação do projeto] não tava contra o aplicativo... mas como ela não tinha empoderamento maior [respaldo dos demais envolvidos, como os órgãos regulamentadores de Bancos Comunitários], ela não quis ser do contra.” (Entrevistado 14)*

Por outro lado, pensando, mais adiante, sobre o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens, a própria Comunidade, líderes comunitários e ONG aprenderam a buscar editais e possibilidades de financiamento – sabem o que é um edital (Entrevistado 11).

Nestas outras falas, os informantes relatam como foi a captação de recurso financeiro por meio de edital. Devido ao LL ter que envolver uma empresa na parceria, pelo regramento do edital, o processo de escolha desse novo ator não foi bem executado, revelando o desalinhamento de propósito entre os dois.

*“Então, assim, esse edital que a gente precisou incluir uma empresa, ele era um edital da FAPES e ele era datado. Eram dois anos de um projeto que precisava de ter a parceria Universidade-Empresa. Pode dar certo com outras, acho que foi um aprendizado muito grande pra ambas as partes, e o que a gente mais precisa dentro da Academia é de aprender, de dar outros passos. Então, assim, foi um projeto desgastante, mas foi um projeto que a gente aprendeu muito. Mas eu acho que a sustentabilidade financeira do laboratório é um empecilho pra gente, porque a gente depende de editais, então assim, tem vezes que reduz muito a equipe, tem vezes que aumenta, mas muitos voluntários. A Universidade teve cortes de bolsas de iniciação científica, de extensão. É difícil você manter sem verba nenhuma. Então a gente montou o laboratório com um edital da FAPES, equipamento, computador, impressora, mas depois tem hora que a gente tem que cultivar pra comprar um material, pra repor alguma coisa, porque se a gente não tá participando de um edital, se a gente não tem verba pra isso, a gente não consegue. E eu acho que o InovaTe tem muito potencial nesse sentido, de ter uma pessoa jurídica que possa receber, enfim, uma atividade não-lucrativa, mas que seja sustentável.” (Entrevistado 9)*

*“Eles (ONG) queriam ter uma ferramenta útil pra eles, uma ferramenta gratuita para o resto da vida, mas o gratuito pro resto da vida é uma coisa difícil quando você tem um parceiro empresa que vai manter alguma coisa. Então, pra eles terem gratuito pro resto da vida, teria alguém que estar pagando pra essa coisa ser usufruída por eles gratuitamente. Quem seria esse agente pagante pro resto da vida? Essa era uma coisa que a gente não conseguia resolver, porque a gente tinha um entendimento que poderia ser por exemplo o próprio Governo, mas o Governo não entendia que ele iria fazer isso. E se fosse pra ser a empresa, ela precisaria que o produto fosse outro produto, e não aquele que a gente queria desenvolver. Então essas coisas foram todas difíceis. A gente usou, ah, pensamos em modelos de negócios alternativos, chegamos a discutir esses modelos, pensamos nessa lógica de empresa, digamos assim, com eles um bom bocado, mas não chegamos a nenhuma solução satisfatória.” (Entrevistado 12)*

A questão de sobreviver via editais é vista como muito influenciada pelo cenário político do país e estado. Nessa direção, compreendem que não têm um financiamento adequado para gerarem impacto social na medida em que poderia. Um cenário de descaso político, no entanto, também parece ter sido decisivo para a mobilização social da Comunidade que integra o LL. Vale ressaltar que, conforme largamente documentado, as iniciativas em IS justamente têm lugar por conta da dificuldade de o Estado sanar todas as necessidades comunitárias, emergindo, assim novos atores sociais para resolverem tais demandas. (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; GRIMM *et al.*, 2013; MOULAERT *et al.*, 2014; SHIN, 2016)

*“Sim, isso foi normal, como eu falei pra vocês [sobre diminuição do ritmo]. No ano de 2017, com a turbulência do Brasil, a questão do terceiro setor, a questão dos investimentos pra projetos caiu demais. Tipo de 80 pra 30 %, aí a gente teve que frear em algumas demandas, porque senão você não daria conta de manter. Esfriou demais o terceiro setor. Foi uma porrada pra todo mundo. Ai a gente teve que, agora tentar em 2019, porque 2018 nós estamos ainda num balão de oxigênio, 2019 a gente tentar recuperar essa carga pra tentar retomar esses trabalhos.” (Entrevistado 14)*

*“[...] O problema todo é a questão... isso é nacional, no Brasil: é a questão política. A questão política, ela vem, ela não contribui com a organização, ela contribui com a desorganização. Então ela entra no momento que a comunidade está adaptada, está ali no processo de incubação, pra poder entender aquilo que tá acontecendo. O Poder Público vem com várias ações, várias propostas e aí acaba desviando a atenção dessas lideranças pra uma outra coisa. Aí eles se perdem no meio do caminho. Como a gente tinha uma organização forte, a gente não deixou que todos se perdessem.” (Entrevistado 14)*

Sobre o Poder Público, ainda, esse informante aponta o quão difícil é de se trabalhar porque não se pensa em planos de governo para além de mandatos. A perspectiva a cerca da incompatibilidade da morosidade institucional também é reportada no item relacionado à governança.

*“Então, assim, no Poder Público, a continuidade e o pensamento estratégico de curtíssimo prazo é a maior dificuldade. Há descontinuidade do que você... se faz acordos, planeja... não dá pra contar sabe, é muito difícil. Por mais que a Eliana seja referência dentro da construção de inovação, a gente consegue um grupo muito forte, muito potente, esse pensamento de curto prazo e a descontinuidade nas relações políticas dentro do Poder Público é muito destruidor.” (Entrevistado 5)*

A relação dos diversos atores com os órgãos de fomento à pesquisa, para a captação de recursos para a área de IS também não parece ser melhor. Embora o LabTAR tenha surgido com recursos da FAPES, é revelado que, poucas vezes, houve edital para IS. Mais editais ocorriam na área de inovação tecnológica. O projeto Conecteideias, inclusive, nasceu em um desses editais e tendeu à baixa adesão e abandono da plataforma.

Para fomento de pesquisas em LL, no entanto, o cenário foi pior. Segundo esse informante, nunca, nos domínios da FAPES, houve qualquer financiamento dessa ordem.

*“Não vi nada, cara. E como eu entrei lá, sempre esses órgãos públicos, às vezes tem edital pra ser encerrado e tudo... uma tarefa que eu exerci nos últimos... nos dois anos e meio que eu fiquei lá. É que a FAPES, eu entrei na área de inovação, e a FAPES sempre teve pouquíssimos editais de inovação, ela sempre foi uma fundação de amparo. Eu acho que toda a fundação de amparo, quando começa, é mais pra dar bolsa, mas pra investir em RH, depois que começam a surgir editais mais específicos. A FAPES só tem 12 anos que existe. Ela é muito nova. Eu acho que foi a última, ou uma das últimas fundações de amparo a pesquisa estaduais a ser fundada. Então, quando eu entrei lá, a FAPES estava muito associada à questão de bolsa de mestrado, bolsa de doutorado, bolsas para pesquisador, e uma particularidade aqui do estado, um programa tipo Prouni, do governo federal, chamado Nossa Bolsa, [...]. Então a FAPES dá bolsa para tudo o quanto é lado. De graduação, de mestrado, doutorado, o que você imagina. E a parte de inovação era muito pequena. Então, poucas coisas, o que eu fiz quando cheguei lá, os editais de inovação anteriores lançados, antes de eu estar lá, nenhum tinha sido encerrado ainda. Então comecei a fazer as visitas técnicas para encerrar aquele troço e ajudei a lançar alguns. E esses que eu peguei anteriores, que eu estou falando para vocês, não vi nada falar de LL, por isso que eu sei que não foi desenvolvido. (Entrevistado 13)*

Segundo a percepção do Entrevistado 12, essa é a realidade brasileira. Ninguém consegue recursos para LL, apenas para projetos. Comenta que, à época da parceria do HMW, tentou o provimento de recursos, via governo, para o LL, tendo em vista a estrutura que um LL da Catalunha tinha. A solicitação, no entanto, foi negada.

*“Tem LL que são... Esse, de Cornelia, que é quase um espaço público em que as pessoas entram lá. Tem biblioteca, tem impressoras 3D, tem estúdio de vídeo, tem um monte de coisas. Tem um aporte de recursos muito grande da prefeitura, mais do governo da Catalunha. Então eles são LL rico, que tem recursos pra fazer as coisas. Coisa que a gente nunca conseguiu aqui no Brasil, ninguém conseguiu falar assim: ‘nossa, enquanto LL... há um aporte de recursos estadual, municipal pro LL...’. Não pra um projeto específico, mas pra você montar um LL. A gente correu atrás um tempo da prefeitura de Vitória, CDV, pra ter um espaço makers, que a prefeitura de Vitória bancasse um espaço makers. Nossa, gastamos muita energia nisso. Não conseguimos. A prefeitura de Vitoria não entendeu, na época, a companhia de desenvolvimento de Vitoria, que isso fosse relevante. Que ela seria assim, um centésimo do que tem, por exemplo, no LL da Catalunha. [...] Não rolou.”*

Depois dessa experiência, ainda narra que tiveram mais decepções com o fomento a projetos. Desanimados, desistiram desse modelo do Habitat, pois consideraram a sua inviabilidade econômica par tirar os projetos do papel:

*“A gente teve um projeto, depois dessa experiência do HMW... A gente se aproximou muito do pessoal da prefeitura que tava voltado pra habitação de interesse social. ‘Vamos fazer um projeto juntos’, aproveitando todas essas ideias que surgiram do evento, do Meeting Brasil Alemanha de Interesse Social. [...] Foi assim, o máximo da coisa de população, mais liderança comunitária, mais a prefeitura, mais empresa, mais Academia. Todo mundo procurando a questão das soluções de habitação de interesse social. Aí o pessoal da prefeitura, técnicos, falaram assim ‘vamos escrever um projeto, a gente tem um recurso do BID, dessas soluções, qual tu mais se interessaria?’ E aí eles, o pessoal da Comunidade queria que desenhassem um parque no alto lá do São Benedito, que é um lugar que você tem uma vista 360 graus da Baía de Vitória. E aí, se a gente tivesse dinheiro pra gente fazer com eles um projeto do parque... Uma série de arquitetos da própria prefeitura. Em vez de fazer a nossa concepção de parque, a gente faz nessa modalidade colaborativa uma concepção de parque, e vem um recurso. Então a gente precisava de uma fração do dinheiro pra construir o parque, destinar pro processo de criação da projeção do parque junto com a comunidade. Não conseguimos convencer ninguém. Não deram o dinheiro. A gente escreveu esse projeto uma vez, eles perderam. Escrevemos uma outra vez, protocolaram de novo, perderam. A gente desanimou, entendeu.” (Entrevistado 12)*

Quanto à prefeitura, um informante aponta que ela, quando se envolve, apenas inclui o seu nome em relatórios como tendo sido uma ação deles, e não no LL. Para esse outro informante, a prefeitura não acredita no potencial da Comunidade para assumir o protagonismo da transformação social. A própria Comunidade, inclusive, desacredita nas proposições da Prefeitura, evitando contato com ela.

*“[...] a prefeitura não achava que a comunidade pudesse protagonizar nada naquele momento, nós fizemos muitas reuniões e o secretário na época, ele não era o secretário, ele era o responsável pelo Projeto Terra, que era um projeto de desenvolvimento local. O prefeito não acabou com o projeto, mas ele desmanchou todos os escritórios de atuação e esse moço, especificamente, que era o responsável, que era o coordenador do projeto Terra, ele chegou pra nós duas e falou que ele não acreditava que a comunidade pudesse mudar.” (Entrevistado 3)*

Uma forma de tentar contornar a falta de recursos e limitação de parcerias, foi o credenciamento junto à ENoLL. As perspectivas eram as de que o LL fosse envolvido em ações globais, com compartilhamento de expertises, o que não aconteceu. Os atores do LL, então, não legitimam a instituição como órgão de suporte, ou mesmo, de qualquer serventia, havendo, até mesmo, indiferença quanto

a retirar-se o nome do site. Um único informante aponta o caráter de divulgação do LL pelo mundo como ponto positivo do cadastramento.

*“Eu acho que eles mandavam oportunidades de editais, mas não lembro de nada muito enfático. Tinha até inclusive uma coisa de uma taxa, né, que tinha que pagar pra permanecer no site, e aí a Eliana entrou em contato, e falou: ‘óh, a gente não tem dinheiro não, se vocês quiserem, podem tirar a gente do site aí’. Não sei se eles tiraram. Isso já tem tempo, nem sei quando foi. A gente tá em 2018, isso rola desde 2010, foi nesse meio do caminho.” (Entrevistado 9)*

*“Acho que isso serviu de vitrine um pouco, porque o legal, tipo assim, chegam pessoas como você até a gente. Então, tá o nosso nome lá, e tipo assim, oh, tem um negócio acontecendo aqui, pode ser legal, dá uma olhada, entendeu?! Acho que é basicamente isso... Pra isso que serviu mais ou menos.” (Entrevistado 11)*

*“O que a gente esperava da ENOLL é que a gente tivesse... entrasse nesse ambiente de outros LL que a gente tivesse um aprendizado com os outros LL, que a gente participasse de projetos, que permitissem a gente trocar muito mais com esses outros LL e tal. A gente achava que isso seria possível, mas, enquanto, associação, começaram a cobrar uma anuidade bem cara [...], mas eles fizeram um movimento lá e isentaram a gente. E somos isentos até hoje. Mas em compensação, eles criaram lá umas categorias: se vocês entrar lá tem quem paga, tem uma serie de benefícios, quem não paga só tem o nome lá, entendeu. Aí a gente tá nessa categoria não pagante, então eles meio que fizeram um clubinho entre os pagantes dessa coisa toda. [...] A realidade deles é completamente diferente da gente. [...] A gente pensou que fosse trabalhar nos projetos com eles não ficar à toa dentro dos projetos. Pelo contrário, a gente queria participar trabalhando com. Mas isso não aconteceu. [...] Um LL né, convidou a gente pra participar de uma rede deles lá, e a gente começou a movimentar o pessoal daqui em ambiental, pessoal da ambiental falou ‘ah, mas vamos conversar e ver o que a gente fazer’. Só que, quando era pra conversar pra ver o que podia fazer, não era isso, eles já tinham um pacote de trabalho. Já tinham definido o projeto todo lá e tinham assim ‘vocês vão fazer isso’, a gente falou assim, ‘mas isso aí não é o que a gente pensa, isso não combina, não tem nada a ver com o que a gente faz, com o que a gente pensa’. A gente queria ajudar a propor, a gente queria cocriar o projeto [...]. A gente nem teve a reunião, na verdade. Como eles mandaram esse negócio previamente, a reunião nem aconteceu e a gente entendeu que não ia fazer isso. Teve um outro projeto, que atualmente meu nome tá até lá, mas, assim... tá o nome lá, entendeu. Não me chamam pra nada, não me mandam nada, não me enviam nada, só mandam assim ‘ah, a gente quer fazer isso, dá uma olhada’. Tá. ‘Tá participando?’ Tô. Aí eles colocam lá: LL Habitat. Botam lá no negócio do projeto pra dar uma globalizada no projeto deles e nunca fui em nenhuma reunião, não chamam, não mandam relatório,*

*não avisam, não mobilizam, é como se eu não estivesse.” (Entrevistado 12)*

A Universidade também ainda não parece ser um ponto de apoio financeiro para projetos em inovação, seja social, seja tecnológica. O ambiente da UFES, na perspectiva dos entrevistados, ainda é avesso a ideias voltadas ao empreendedorismo. Esse entrevistado relata que não há apoio à inovação.

*Apoio direto não. Tem a infraestrutura aqui e tudo, mas assim que tem algum departamento da UFES voltado pra isso, pra incentivar que os professores façam isso aí não tem. [...] Mas a UFES nunca teve uma estrutura voltada pra isso. Nem pra inovação social, nem pra inovação tecnológica. [...]. Então pra você ver que a questão do empreendedorismo, da inovação, e eu não falo só a inovação empresarial, a inovação social como um todo, ainda não tem uma benção aqui dentro da UFES muito desenvolvida. (Entrevistado 13)*

O mesmo aponta também à resistência da UFES de fomentar parcerias universidade-empresa, não considerando a possibilidade de a iniciativa colaborar com a IS. Assim como também fala da imaturidade dos pesquisadores capixabas sobre orientarem-se para fora do âmbito universitário, o que é corroborado pelo outro informante.

*“Eu sempre penso assim, apoio pra pesquisa, eu acho que não falta, agora quando pensa em inovação, uma coisa mais na ponta, isso daí ainda não, acho que ainda não desenvolveu, não amadureceu. Como eu vejo em outras Universidades, você vai numa Unicamp, UFSC, UFMG, professores que fundam empresas... essa questão toda, relação universidade-empresa mesmo, aqui ainda é muito... É um componente ideológico muito forte nisso aí, de achar que isso é a privatização branca da universidade, aqui é muito forte, tem isso daí também. Mas não é só isso não, acho que é falta também de maturidade para essa questão do empreendedorismo, da inovação, de forma ampla, acho que é isso também. E ainda o pesquisador tá muito preso ao avental dele, de publicar papers, artigos, pra pontuar no Lattes, mas e aí, e gerar conhecimento para ser incorporado, com os produtos que estudaram? Enquanto isso, acho que isso ainda tá amadurecendo.” (Entrevistado 13)*

*“Por isso sai do mestrado. Porque as coisas acabam conflitando. Enquanto eu tô lá dando aula no mestrado, a pressão pra está publicando não sei quantos artigos por semestre e não sei o que, faça com que eu não tenha energia suficiente pra poder ficar lá [no LL], entendendo essa coisa. As coisas competem pelo recurso, meu tempo, minha dedicação, meu interesse, minha energia. E eu fiz essa opção. Me desliguei do*

*programa, de todos os programas, porque eu falei 'não, não é isso que eu quero fazer. Eu quero fazer impacto de verdade, não impacto de paper. Como as duas coisas competiam, a gente fez alternativa'. Consequência? Sim. Aí você não tem alunos, não tem recursos pra viagem, não tem bolsa, aí você começa, que é a fase onde a gente está, como a gente consegue fazer essas coisas em rotas alternativas, em recursos alternativos. E abre uma necessidade de criar modelos de negócios diferentes pro laboratório, pro LL, que na verdade a gente não está mais usando o nome LL Habitat, mas no final das contas a gente está fazendo os mesmos tipos de conexões [...]". (Entrevistado 12)*

No tocante às parcerias com empresas, o que ainda não é cultura na UFES, é acreditada como sendo a solução mais viável para a dificuldade de sustentação segundo os informantes anteriores. No entanto, salientam a necessidade de compartilhamento do propósito de fomento do valor social, para que a parceria não seja infrutífera, ou mesmo, desastrosa, como relatam ter sido o caso do Conecteideias (de empresa desinteressada na IS), do Bem Forte (não do LL, mas que o envolveu em um projeto considerado como top-down) e de líderes comunitários vinculados à política partidária.

*Com a empresa a gente tinha alguns problemas, que eu não lembro, muito prometendo cumprir, o Alex ele era muito evasivo nas responsabilidades dele às vezes, ou as vezes fazia um negócio não muito... que você achava que não era muito correto, pra fazer as entregar ou pra prestação de contas. Eu não lembro exatamente o quê que teve ali não. (Entrevistado 10)*

*No Conecteideias, a gente tinha uma empresa que, porque esse edital, ele era obrigatória a parceria de Academia com empresa, então era o LabTAR e tinha uma empresa, que eu esqueci o nome, que participou e que foi, assim, foi o maior desafio do projeto. Porque o LabTAR, interessado em entender as pessoas e mudar o mundo, e a empresa interessada em fazer alguma coisa pra ganhar dinheiro. Então como chegar no meio termo? A gente teve vários problemas com a empresa, porque deslocou pessoas que não tinham o perfil e aí no final teve que ter conversas acaloradas assim pra... conversas sérias mesmo, de 'olha, não dá pra prosseguir dessa maneira, a gente precisa de uma pessoa que vá executar, que vá fazer' [...]. (Entrevistado 9)*

*"Pra mim, eles, claramente, no projeto Bem Forte, eram dois atores com falas e interesses diferentes. A ONG não estava representando legitimamente os interesses da "Comunidade. Ela tinha um interesse claro ONG, que era diferente do desenvolvimento local. Era uma coisa bem de fortalecimento da ONG com o projeto. A parceria lá com a Secretaria de Renda de Brasília, a contratação da empresa de Brasília, o*

*desenvolvimento do aplicativo. Foi uma coisa bem impactante, pra onde a gente estava naquele momento, que veio essa coisa de Brasília.” (Entrevistado 12)*

*“A gente conheceu outros líderes comunitários nas mesmas comunidades porque querem ser vereador daqui a algum tempo, que tão lá porque querem construir, sei lá, ‘ah, vou conseguir um espaço aqui, porque com isso vou conseguir não sei o quê’, e não tão lá pra servir a comunidade, mas tão lá a seu próprio serviço. Tem esses dois tipos de liderança. E a liderança servidora, que tá lá pelo bem da comunidade, é mais rara. Então, nesse sentido, tem líderes que sim apagam a comunidade, que são esses mais interessados neles mesmos e outros que não. Que, como o Zé, por exemplo, que eu tenho certeza que o objetivo é fazer o bem pra comunidade onde ele nasceu. Esse com certeza ele tá realmente ouvindo, interessado, ele vai, sobe, conversa, apresenta pra gente, leva a gente pra conversar diretamente com as pessoas. Ele não quer ser o intermediário exclusivo, entendeu. É aquele que traz a voz dos outros até você.” (Entrevistado 12)*

Há convergência quanto a isso quando perguntado a outros atores. Sobre a questão de substituição do governo pela iniciativa privada, há relato de um próprio integrante da Comunidade demonstrando que não é real e que esse tipo de parceria deve ser bem-vinda, confluindo com Nicholls e Murdock (2012).

*“Não, ela minimiza a situação, a gente consegue andar. Eu acho que os três setores, primeiro governo, segundo as empresas e terceiro a sociedade civil. A sociedade civil, ela ainda consegue caminhar porque ainda existe dentro da política alguma coisa amarrada, que são essas iniciativas, né, essas contrapartidas do que as empresas têm. [...] Por exemplo, nos estamos com uma parceria com a empresa agora. Essa empresa ela veio por aqui por acaso, ela veio ajudar a gente por acaso, e ela investiu 40 mil, esses 40 mil que é que vai fazer a diferença, esse ano, nesse 2018. 40 mil. Você vê, pra fazer a diferença pro ano inteiro. Entendeu. Então, quer dizer, pra gente pagar o salário da Irani pra ela trabalhar ali, atender as pessoas, fazer agendamento de crédito, fazer pesquisas de qualidade de serviços, atender um talão de Escelsa, pra pagar o salário dela. A gente precisa manter, o banco não é sustentável. Nós não vendemos produtos.” (Entrevistado 14)*

Agora, principalmente com a perspectiva da InovaTe, novas parcerias com empresas são esperadas. Com o propósito compartilhado, embora, talvez com objetivos diversos, espera-se que recursos financeiros sejam captados de forma mais facilitada e sem as amarras da UFES. Um exemplo disso é a própria OPARQUE, que está apoiando o projeto e que tem muitos dos seus membros a ele vinculado como pessoa física. Entrevistado 5 comenta um pouco sobre esse

cenário, considerando que, aos poucos, uma cultura regional deverá ser modificada para o estabelecimento de conexões:

*“Eu acho que ainda tem muito a caminhar sabe. Essa baixa disposição ao risco da iniciativa privada, ela deixa ela muito distante da inovação e a preocupação da iniciativa privada de sobreviver, ou de continuar fazendo do mesmo, afasta e fecha muito as portas pra conseguir com que essas parcerias aconteçam. Mas a gente já teve a experiência do OPARQUE né, que abriu muito as portas, pra gente é muito bacana. Eu falando como OPARQUE, eu acho muitíssimo importante ter essa abertura, porque é uma forma da gente sempre estar atualizado com os pensamentos que tão mais na vanguarda e também tá empilhando a nossa rede de pessoas que tão lá, tão alinhadas com o nosso propósito. Tem o LabTAR, tem a InovaTe, tá conectado com um propósito, pah, beleza, vamos abrir as portas e a coisa acontecer, mas não sinto isso tanto em outras iniciativas. Talvez porque a gente não se mostrou tanto no mundo, a gente ainda precisa vencer algumas barreiras, mas não é tão escancarado, acho que o ambiente, o ecossistema ainda não conseguiu entender a força que é você abrir a porta pra esse tipo de conexão. Eles tão preocupados ainda com outras coisas, que ainda tão no estágio de amadurecimento ainda bem atrás assim sabe. Não conseguiu ainda perceber, que se abrir a porta pra isso, pra um pouquinho de risco, pra umas reflexões, pra coisas novas, pode potencializar muito o negócio deles.” (Entrevistado 5)*

#### 4.3.1.3 Atores e conhecimentos

Por fim, aponta-se a relação entre os atores e seus conhecimentos complementares. Esse tipo de recurso foi fundamental e apareceu em todas as falas, o que faz muito sentido, visto que a IS é um cenário de conhecimento das e aplicado às práticas sociais (BIGNETTI, 2011). No cenário da IS, pode-se reconhecer a importância de esse conhecimento ser proveniente de várias fontes. No campo, observa-se que o ator LabTAR fornecia conhecimento técnicos, científicos e metodológicos, ao passo que a Comunidade, através da sua rede de representação (Fórum Bem Maior, líderes comunitários, a própria ONG etc.), fornecia o conhecimento do cotidiano e das necessidades do Território do Bem.

Por não estarem fisicamente presentes, um entrevistado aponta que a Comunidade nunca esteve com o LabTAR na elaboração de projetos. Ele, no entanto, aponta que

*“[...] exceto assim, vamos reestruturar aqui... nos projetos do LL Habitat, como eles envolviam a Comunidade, a Comunidade, ela não tava em si na execução do projeto, mas eles estavam próximos o tempo todo. A*

*gente ia muito lá pra coletar, a gente fazia um negócio pra eles, então assim, tinha as idas constantes lá pra poder entender qual era o problema, ver como eles poderiam eles mesmos ajudar na construção da solução.” (Entrevistado 10)*

Isso demonstra, conforme Howaldt *et al.* (2016) pontuam, que os atores se mobilizam em múltiplos níveis de organização, realizando cocriação em momentos diferentes de cada iniciativa, de acordo com aquilo que o ator pode contribuir em um dado momento.

A Comunidade, inclusive, mostra-se ávida a aprender com o LabTAR. No entanto, apontam que as trocas, atualmente, são poucas pois a Universidade se distanciou. Reconhecem que, anteriormente, havia mais contato. No entanto, os líderes comunitários e a própria Comunidade ainda não estariam aptos a dialogar, no LL Habitat, por estarem em um processo de aprendizado sobre tecnologias e novos arranjos sociais. Sobre isso, o informante relata abaixo sua percepção:

*“Tava muito [a Universidade, como mais próxima, em momento anterior], mas era uma coisa muito nova. Pra nós era uma coisa muito nova, tava distante do conhecimento da comunidade. A gente tinha um grupo de 16 lideranças, participavam mais ativamente do processo, só que agora a gente tá mais maduro, aí o processo caminhou, andou, rodou, finalizou, agora a gente tá mais maduro. Agora a gente tá mais consciente. Agora a gente tá mais acessível à tecnologia. Até então, a gente não tinha internet móvel, até então, a gente não tinha internet gratuita dentro da comunidade. Agora a gente tem. O acesso, a gente tinha que ir a algum ponto onde tinha acesso. Agora tem acesso. A maioria das praças de Vitoria tem internet gratuita. Então agora a tecnologia tá dentro do bairro. Ela tá por quê? Porque houve uma solicitação a partir do LabTAR, a partir das nossas reuniões, a gente começou a cobrar mais tecnologia. Por isso que eu te falo, às vezes, a gente pensa que a frente vai para um lado, mas ela vai pro outro. A gente vai ficando mais esperto, a gente vai ficando mais antenado na questão de conexão. O LabTAR proporcionou isso. A gente comprou malha, a gente comprou laboratório de informática dentro do território, a gente comprou internet gratuita dentro do território, a gente fez um monte de frente. A Eliana nem sabe disso! Agora, agora que o laboratório de tecnologia tem que vir, o LabTAR tem que vir. Porque agora a gente tá acessível. Aí é uma nova conversa, é um novo princípio, é amadurecer as ideias, é caminhar para um lado onde a gente pode incluir jovens daqui pra fazer trabalhos dentro da faculdade, junto com o LabTAR, arranja bolsistas, pesquisadores, fazer algo que vai fazer com que a coisa tenha continuidade. Porque realmente as coisas linka. A comunidade, universidade; a universidade... comunidade, nessa troca. E aí, criar o tão sonhado aplicativo que a gente queria de identificar a questão da violência. Como a gente mede a violência no meio dessa*

*conexão. De que forma a gente pode contribuir pra diminuição da violência no território, aí é uma coisa a se pensar.” (Entrevistado 14)*

Em adição, é correto pensar que a Universidade também aprendia com a realidade da Comunidade. Nesse ponto, um informante vinculado à UFES elabora uma narrativa acerca dessa Comunidade enquanto com potencial de protagonismo e de posicionar-se enquanto ator. Embora reconhecendo as limitações de atuação, não considera desperdício terem-se envolvido com o Território do Bem.

*“Assim... disso vai desdobrando outras coisas. Eu acho que a comunidade, cada coisa que acontece nela, ela aprende, e assim, não é só a atividade da Eliana, essa comunidade é muito... eu tô falando “comunidade”, mas “são vários bairros né, esse grupo, ele é muito politizado, ele é muito atuante... Porque o grito dos excluídos esse ano foi lá, e eles levaram, andaram os nove bairros do morro, [...] cada coisa que acontece, eles aprendem. Então ali teve um aprendizado. Foi uma coisa de aprendizado. E eu acho que não foi um desperdício. Muito pelo contrário.” (Entrevistado 3)*

*“[...] a gente não sabe o que esperar né. Nem os líderes comunitários dominam, tem uma conversa franca. Então eu acho que a comunidade entende e sabe qual é o nosso papel, que o nosso papel, não é, por exemplo, lutar por eles. Eu acho isso muito legal da parte deles. [...] Eles já eram politizados. Eles têm uma formação assim... um toque grande das pastorais. Só que, como diz a Angela Davis, a questão da política é uma questão de atuação. Se você para de atuar, você perde a tessitura do debate, a consistência do debate. Eles não paravam nunca. Eles participam desses conselhos, vão em todos os eventos que tem, então é coisa da continuidade. Eu acho que a gente serve pra continuar no debate, movimentando. Fazendo que o movimento não esmoreça. Agora eles já tinham uma predisposição. E tem as suas próprias ideias, eles não concordam com tudo o que a gente fala.” (Entrevistado 3)*

O arranjo da Comunidade em si e o mecanismo da articulação entre seus integrantes e lideranças dava-se, mormente, pelo Fórum Bem Maior, como relatado na sequência.

*“O Fórum Bem Maior se reúne mensalmente”. Reunia né, agora não posso garantir, mas acredito que eles se reúnam mensalmente ainda. Esse Fórum Bem Maior é aberto pra todo mundo da comunidade. Eles chamam e tal... pautam os assuntos. A gente foi lá várias vezes, nessas reuniões pra apresentar o que ia ser, pra apresentar avanço, pra dizer como tinha sido, pra apresentar a conclusão do projeto, pra deixar as pessoas experimentarem. Foram os momentos que a gente foi diretamente.” (Entrevistado 12)*

Outra espécie de conhecimento, que não as questões de tecnologia, emergiu como sendo necessária ao campo. Trata-se das metodologias de desenvolvimento de projetos. Pôde-se constatar que, pelo LL, é muito prezada a abordagem multidisciplinar e multimetodológica, desde que a premissa da cocriação não seja perdida.

Entrevistado 3 considera que esse é um diferencial do LabTAR para os demais projetos de extensão. Credita, a uma das lideranças, o sucesso de atuação por ofertar tecnologias sociais de forma empreendedora à sociedade, o que não ocorre em outros projetos da UFES, como os do EMAU<sup>6</sup>, de onde o informante é originário.

Nessa próxima fala, o Entrevistado 2 constrói um pouco desse ambiente multimétodo ao entrevistador, adiantando um pouco dos problemas com o projeto Conecteideias. Entrevistado 12, na sequência, em duas falas, demonstra a clareza metodológica com a qual trabalham, via cocriação, situando o LabTAR como referência metodológica para os projetos lançados.

*“Você já deve ter visto que, tipo, aqui é um ambiente super multidisciplinar, né?! Tem pessoas dentro do design, engenharia de produção, da computação... enfim. [...] Assim... da nossa parte, tipo, a gente, eu via eles indo lá, eles faziam, faziam as entrevistas, faziam as reuniões de teste, recolhia feedback, implementava novos recursos... só que, eu não sei, muito, eu como, como eu estava muito por fora assim, mais observando as reuniões que calhavam eu estar aqui, o que que ia acontecer... tinha as questões da parceria com o privado. Porque parecia que existia essa parceria, só que a forma de trabalhar dessa empresa era diferente da mentalidade que a gente tinha aqui dentro, da colaboração, de fazer junto, e isso não acontecia. E daí eu acho que isso frustra um pouco a gente enquanto... esse perfil de querer inovar e querer fazer diferente e querer mudar a forma de projetar, e assim, talvez é até muito difícil de mudar a cabeça das pessoas, parece, né.” (Entrevistado 2)*

*[...] esse já era ponto pacificado. Que teria cocriação com os usuários. A questão era desenvolver metodologias pra fazer isso, que a gente não tinha. [...] A questão era que a gente tinha, tava procurando ainda metodologias pra fazer isso, mas então, ‘ah, vamos fazer reuniões, vamos usar, sei lá, Canvas de projetos, vamos usar não sei o que...’, e começava a testar coisas. Mas sempre ‘então tá, traz os líderes comunitários pra cá. Busca um líder comunitário porque ele não quer vir. Traz ele pra cá, pra sala de reunião. Ele tem que participar da criação do projeto’. Antes de mandar o projeto, por exemplo, esse do Conecte, que era um edital da*

---

<sup>6</sup> Escritório Modelo de Arquitetura e Urbanismo,

*FAPES, a gente já mandou, na redação, no que foi mandado pra concorrer ao recurso, os líderes comunitários participaram. Desde aquele momento. A ONG, alguns líderes comunitários, o pessoal da empresa e a gente. Antes de mandar o projeto, na elaboração do projeto já foi feito juntamente, entendeu.” (Entrevistado 12)*

*“O HCD é uma metodologia muito específica de envolvimento do usuário no processo de inovação. Você vai fazer pesquisa ‘desse jeito’, depois vai pegar os resultados das suas pesquisas e tratar ‘desse jeito’, depois vai clusterizar, e depois desses clusters, vai fazer ‘isso, aquilo’. Ele é um passo-a-passo de envolvimento do usuário.” (Entrevistado 12)*

A ONG, por sua vez, é considerada como usuária desse serviço. Nesse outro excerto, coloca-se a AAI como sendo a demandante e a replicadora das metodologias cultivadas pelo LabTAR.

*“Isso surge a partir do Ateliê e depois da demanda do Fórum. O Ateliê de Ideias, ele é uma ONG. E aí ele precisava de uma gestão comunitária, e essa gestão comunitária surge do fórum de moradores, que é Fórum Bem Maior, que é que valida as ideias, tem uma ideia, o fórum valida a ideia, e aí, a gente começa a abrir frente.” (Entrevistado 14)*

*“Hoje o Ateliê de Ideias é uma agência de tecnologia social, então todas as nossas atividades, todos os nossos projetos, a gente replica. Então isso são metodologias de trabalho de aprender fazendo, então fica muito mais fácil. Então não é uma coisa que a gente retém pra gente. Às vezes você faz uma coisa, e essa coisa é minha, e eu que faço, quero colocar nome em tudo. A gente aprende fazendo, deu certo, então vamos replicar pra outro bairro, ou replicar pra outra cidade, vamos replicar pra outro estado, vamos replicar pra outro país. Beleza, assim vai. É desse jeito.” (Entrevistado 14)*

Nesse outro excerto, pode-se compreender o LabTAR como sendo o ator que concilia os conhecimentos técnico e metodológico para a promoção da IS, assim como também sobre como obter recursos para o financiamento das iniciativas. A AAI, por sua vez, aparece como em processo de aprendizagem sobre como cooptar recursos para seus projetos. Na fala, o informante aponta que, em muitas vezes, houve uma prestação de serviços no Habitat à ONG, tal como um fornecedor, sem a contrapartida que o LabTAR gostaria:

*“Eu acho que sim. É como se o LabTAR fosse sempre correr atrás de projeto, porque eles, pro Ateliê de Ideias funcionar, eles precisam dos editais, precisam dos recursos né. E nosso interesse não era ficar só*

*fazendo isso. E aí quando eles tinham oportunidade de editais e tudo mais, eles nem lembravam da rede... na minha opinião, né. E acho que foi isso. E hoje o LabTAR é um laboratório, a gente até mudou de nome, para Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação e não mais só Colaboração. Esse projeto nem tô participando, desse projeto da ONG com a Eliana do InovaTe, por questões de tempo e envolvimento, mas eu continuo participando do LabTAR, de outros projetos e tal. Então eu acho que o LabTAR continua interessado em metodologias e em inovação social, em aprender e realmente transformar o mundo.” (Entrevistado 9)*

Observa-se que, aqui, não se está estabelecendo a dicotomia ONG/UFES, uma vez que a unidade de análise é o LL, mas essas considerações visam a compreender a articulação entre esses dois atores. Compreensão, essa, inclusive, sobre a eficácia da relação estabelecida. Nessa direção, um representante da Comunidade legitima a parceria e o método para promoção do aprimoramento social. Do mesmo modo, também pode-se perceber o quanto as relações de troca existiam, efetivamente, entre os diversos atores LL por meio das falas seguintes. Entrevistado 15 sinaliza a colaboração do Banco Bem/ONG para com a Comunidade e Gê Castilhos menciona o quanto os estudantes da UFES são ativos no Território do Bem.

*“Com o ‘Labitat’, por exemplo, a gente aprendeu bastante também essa questão do planejamento. A gente se uniu, várias vezes, para pensar em soluções para a questão da mobilização aqui na Comunidade, de como buscar mais parcerias, mais recursos... a interação... eu acho que a gente aprendeu mais a questão de planejamento e o que eu acho que foi muito importante também de planejar e de pensar soluções. [...]” (Entrevistado 4)*

*“Então a gente tem um diálogo. Então através desse diálogo, todo mundo junto tenta buscar uma solução. A gente não tem receita pronta e a gente nem quer. Porque cada um tem que assumir o seu papel, tem a sua responsabilidade aqui, tu decide. A gente só tenta intermediar mesmo. Então a gente entra assim, entra como um ator coadjuvante. A gente deixa eles serem os personagens principais, então a gente vê por trás, o que a gente pode fazer, como buscar uma outra solução, quem trazer. É assim que a gente faz.” (Entrevistado 15)*

*“O mais interessante é isso, é que eles são estudantes da UFES, que vem pra dentro da Comunidade. Trabalhar dentro da nossa comunidade. E assim, o legal é que a Comunidade recebe eles. Às vezes, tem moradores que são lá do Jaburu. E o [aluno] foi lá no Jaburu, fez o que tinha que fazer e aí a gente viu que a comunidade consegue abraçar a causa de que é importante a gente receber uma universidade que tá aqui*

*no pé da nossa comunidade, e recebe os meninos pra vir trabalhar aqui dentro. Colocar um pouquinho da experiência que eles aprenderam. Então pra gente é muito importante.” (Entrevistado 6)*

Encerrando esse tópico, retoma-se a Proposição 2a: *a complementaridade de recursos entre atores*. Considera-se que, para o estudo realizado, essa premissa mostrou-se verdadeira. A complementação de recursos, principalmente desdobrados enquanto atores efetivamente engajados no trabalho das iniciativas, e de conhecimentos são as principais fontes ganhos dessa ordem. Além disso, constatou-se que as redes se formam e se desfazem observadas as necessidades de cada momento, em dependência da trajetória e necessidades individuais desses atores envolvidos. Quanto aos recursos financeiros, houve sucesso até o ponto em que alguns atores conseguiam complementar o LL com investimentos. A partir do ponto em que cessava o aporte monetário, a implantação da IS tornava-se inviável. Não foi narrado qualquer caso de aporte financeiro para além do período determinado por editais para uma investigação mais aprofundada.

#### **4.3.2 Compartilhamento de Conhecimentos e Aprendizagens**

O trabalho de compartilhar conhecimentos e aprendizagens é uma constante no âmbito de LL. Em campo, pôde-se perceber a importância dessa prática e as dificuldades a ela relacionadas, assim como os efeitos negativos que a sua ausência implica. Temas como interdisciplinaridade, empoderamento, cocriação, local de fala, aculturação, assimetria de conhecimento e impacto social emergiram como conectadas à possibilidade de promover-se compartilhamento de saberes de forma efetiva. A seguir, abordam-se os achados relacionados à horizontalização do conhecimento.

##### **4.3.2.1 Momentos de Compartilhamento**

Segundo todos os informantes, o processo de compartilhar aprendizagens era, na prática, realizado de forma horizontal. O principal meio de mobilizar conhecimentos era por meio de encontros e reuniões. No LL, o Fórum Bem Maior era o principal local de realização dessas trocas, mas não havia uma programação fixa estabelecida, exceto a reunião das lideranças comunitárias com a Comunidade.

Sobre as trocas de conhecimento entre Comunidades, o Entrevistado 4 relata o quando elas conseguiram estabelecer conexões e compartilhar mecanismos de gestão:

*“O Banco Bem, não sei se alguém talvez já falou, ele precisava da comunidade gerir ele, tomar conta... Mas, assim, como que a comunidade vai tá lá dentro? Através de um Fórum, através de uma representação! Quando a gente, lá em Jaburu, ficou sabendo desse banco [que fica na São Benedito], a gente ficou encantado, aí a gente começou a participar também. Aquela luta que eles já faziam lá em Jaburu isoladamente, a gente passou a se juntar com as outras Comunidades pra lutar também. A gente foi ver que os mesmos problemas que a gente tinha lá, as outras Comunidades tinham. ‘Mas, se vocês estão tão perto, vocês não sabiam, por quê?’ Porque nessa época, morador de uma Comunidade não ia na outra, nem lideranças se conheciam, se comunicavam. A partir do Fórum Bem Maior, a gente começou a ter esse contato com outras lideranças e com outras Comunidades.” (Entrevistado 4)*

Para o InovaTe, a percepção da necessidade de troca de conhecimentos é bastante madura. Aprendizagens trazidas do LL conduziram à sistematização de encontros (os “Giros”) para compartilhamentos, conforme excerto abaixo. Pode-se considerar a necessidade de formalização dessa troca como um elemento de governança a ser explorado posteriormente.

*“Os Giros eram bem assim: a gente sentou um dia e falou assim ‘então... vamos reunir todo mês para a gente conversar sobre a inovação. Não sei o quê... a gente mesmo... mas aí a gente deixa aberto para quem quiser.’ ‘Beleza, vamos fazer.’ Aí, cada Giro que surgia, a gente, tipo assim, inventava mais coisa para fazer, mais coisa para fazer. O primeiro Giro foi com a gente, e aí o terceiro Giro já teve um convidado especial. E aí o quarto Giro a gente já produziu umas coisas, assim.” (Entrevistado 11)*

Embora sem sistematizar muitos momentos formais para o compartilhamento de aprendizagens entre os atores do LL, pôde-se perceber que houve a preocupação e reconhecimento da sua importância. De fato, houve a difusão de conhecimento durante as iniciativas propostas pelo Habitat, o que corresponde à penúltima etapa do processo de IS, segundo Murray *et al.* (2010). Quanto ao papel dessa difusão de conhecimentos, principalmente transbordando para a Comunidade, o Entrevistado 3 aponta que se tratou da “difusão da inteligência”, pois possibilitou novas configurações de trabalho, pluralidade de ideias e desdobramento em diferentes grupos, de forma sustentável. Entende que a legitimidade do trabalho

proposto, pelo LL, na não circunscrição conhecimentos a um determinado coletivo (Comunidade, UFES etc.).

Nesse aspecto, o informante Entrevistado 14 explicita a importância da AAI na direção de difundir e replicar os conhecimentos desenvolvidos no âmbito do LL:

*“Hoje o Ateliê de Ideias é uma agência de tecnologia social, então todas as nossas atividades, todos os nossos projetos, a gente replica. Então isso são metodologias de trabalho de aprender fazendo, então fica muito mais fácil. Então não é uma coisa que a gente retém pra gente. Às vezes, você faz uma coisa, e essa coisa é minha, e eu que faço, quero colocar nome em tudo. A gente aprende fazendo, deu certo, então vamos replicar pra outro bairro, ou replicar pra outra cidade, vamos replicar pra outro estado, vamos replicar pra outro país. Beleza, assim vai. É desse jeito.” (Entrevistado 14)*

Ele complementa citando a necessidade de, para promover o compartilhamento de aprendizagens, estruturar melhor os meios de comunicação entre os diferentes membros da comunidade. Para isso, criou-se a Varal Agência de Comunicação. Não se trata de um empreendimento, específico do LL, mas pode ser considerado que o trabalho executado no LL também motivou a organização dessa agência, tendo ela atuado no LL como colaboradora.

*“Eu sempre acreditei que no canal da comunicação, a gente pode ir muito longe. A comunicação é essencial pra você ir longe. Além do que você imagina. Ai a gente criou uma agência de comunicação comunitária chamada Agência Varal. E lá nessa agência, a gente dá assessoria pra comunidade em comunicação, e a gente elabora várias oficinas, o ano inteiro, na área da comunicação. Além disso, a gente tem algumas frentes em outros bairros, que é a Casa da Juventude, que a gente trabalha. Dentro da Varal, aí a Varal que faz a coordenação. Dentro da Varal a gente tem um projeto chamado “Lendo em Qualquer Lugar”, a gente leva uma biblioteca itinerante pra uma comunidade e trabalha com as crianças. [...]” (Entrevistado 14)*

Além do compartilhamento de aprendizagens dentro da Comunidade, também houve movimentos de divulgação para fora do LL. Um processo que institucionalizou o compartilhamento de saberes foi o Meeting Brasil-Alemanha, conforme lembrado por esse representante da comunidade:

*“[...] a gente conseguiu mediar um encontro entre Brasil e Alemanha. A gente conseguiu fazer essa conexão e a gente conseguiu trocar essas experiências. Fazer esse intercâmbio de experiências, de projetos*

*desenvolvidos pra cidade de Vitória. Isso foi impactante porque a gente mostrou o potencial que Vitória tem, Alemanha mostrou o potencial que ela tem e que se ajuntar esses potencial, a gente pode dar uma qualidade de vida melhor pra cidade, pros moradores, e com isso fazer o impacto social e de mobilidade muito bacana pra cidade. Essa questão do impacto foi a abertura de vias, de oportunidade, da tecnologia e de inovações, tanto pra juventude, tanto para as crianças. Aproximar um pouco os jovens dessa tecnologia e saber que existe projetos nesse campo, que basta a gente apoiar. [...] o que a gente tem a dizer de impactante é que a gente começou a assimilar melhor a questão da tecnologia e da inovação. Todas as comunidade começou a falar em inovação. Começou a pensar em inovação. Agora a gente tem que acender de novo essa lâmpada, pra não deixar o Conecte apagar.” (Entrevistado 14)*

Nessa última fala, o informante toca em um ponto que, do ponto de vista da gestão do conhecimento, se revelou bastante importante: a compreensão do que era impacto para os diferentes atores, que perpassava a comunicação sobre as expectativas relacionadas ao LL. Tal dificuldade pode ter sido decorrente justamente pela dificuldade de comunicação entre a UFES e a Comunidade, como apontado na sequência.

Percebeu-se que, em determinados momentos, houve dificuldade no processo de compartilhamento de conhecimentos – em particular, entre a Universidade e a Comunidade. Também se tomou conhecimento de uma grande implicação que essa dificuldade acarretou: a identificação do impacto social gerado na Comunidade.

#### 4.3.2.2 Compartilhar para Aprender, Crescer e Empoderar

Pode-se perceber que o compartilhamento de conhecimentos é bastante relacionado à questão de conhecimento enquanto recurso. Justamente por serem saberes complementares constituídos por cada um dos atores em seus círculos específicos (Universidade, Comunidade, ONGs, expertise empresarial etc.), o processo de trocas, em um LL, é fundamental. Os atores se mobilizam, então, diante do tipo de recurso – ou seja, especificidades de conhecimento – que se fazia necessário ao trabalho. No caso do LL, eram muito relacionados a conhecimentos acadêmicos e métodos de organização de trabalho.

*“A gente acredita que o desenvolvimento, ele não é por si só isolado, ele tem que ter várias frente que agrega valores pra que aconteça o*

*desenvolvimento. Aí, na área social, na área ambiental, na área cultural, na área econômica... e aí a gente faz os trabalhos dentro dessas vertentes né, que a gente vem atuando. Então, em alguns momentos, a gente envolve a Universidade. A Universidade tem um papel fundamental nisso porque, além dos estudantes tá na teoria, ele praticando também ajuda né, ajuda ele no conhecimento dele e é uma troca de valores, ele passa o conhecimento dele pra cá e as pessoas daqui usufruem do conhecimento dele pra aplicar na comunidade. A gente usa vários cursos, o curso de arquitetura, o curso de engenharia, o curso de história... pra contribuir aqui dentro do território. Aí a gente tem, a gente faz uma plenária que a gente discute com os moradores uma vez por mês, sobre os problemas né, as soluções, o que foi... a gente tem esse encontro né, dentro desse encontro com a comunidade é que surgem as ideias né, pra que caminho que a gente vai né, e aí dentro dessas ideias a gente resolveu fazer um plano de trabalho [...].” (Entrevistado 14)*

O compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens, como ilustra este outro informante, dá-se até o ponto em que são complementares. Quando deixa de existir tal complementação, os atores tendem a separar-se. Para ele, isso não é um processo ruim: indica que se desenvolveram de tal forma que se permitem implicarem-se em iniciativas sem o outro, podendo, cada qual, atender a necessidades próprias. Sob a lente da VR, pode-se considerar esse processo como eventualmente esperado, uma vez que as complementariedades tendem a diminuir ao longo da trajetória (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Neste excerto, o informante faz uma análise sobre a relação entre o LabTAR e a AAI, e o distanciamento entre os dois na fase final do Habitat. Na sequência, avalia, também, um crescimento qualitativo do Território do Bem:

*“Eu acredito que foi uma parceria muito boa. Assim, porque o Ateliê de Ideias, eles já são bem grandinhos, bem crescidinhos, né?! Bem formados, assim. E aí trazer esse conhecimento técnico, acadêmico e trazer até gente de fora, como teve esse meeting com a Alemanha, eu acho que foi uma oportunidade maneira também de... enriquecer a produção dos dois, entendeu?! Acho que somando os dois, somam muito, assim, porque não só de ter a perspectiva da ONG, do atelier de ideias, mas também de ter perspectiva da universidade e do trabalho acadêmico, e da pesquisa técnica.” (Entrevistado 11)*

*“Então, eu acho que, eu não sei como era antes no Território do Bem, mas eu percebo que agora já se criou um... olho grande de oportunidades. Então, quando lançam um edital da Caixa sobre energia solar, aí o pessoal do Território do Bem já tá: ‘oh, lançou um edital da Caixa sobre energia solar, hein?! Vamos ver o que podemos fazer, nós, pra gente melhorar o nosso aqui, pra gente colocar na nossa comunidade*

*esse edital. Então, eu acho que é meio que tipo, tira as pessoas do comodismo [...]” (Entrevistado 11)*

#### 4.3.2.3 Cocriação

Cocriação, nesse campo, pôde ser compreendida como a expressão máxima da troca de conhecimentos e aprendizagens entre os atores do LL, em seus diversos níveis. Tão prezada pelos integrantes dos diferentes parceiros, foi recorrentemente citada como sendo prioridade na configuração tanto do Habitat, quanto na do InovaTe. Pode ser compreendida como expressão fundamental no processo de IS porque se consegue adicionar mais valor ao produto gerado com a participação do usuário final, realmente vindo a atender suas necessidades (VOORBERG; BEKKERS; TUMMERS, 2015) Colaborar é uma aprendizagem contínua (AUSTIN, 2010) e, no contexto social, mandatária é a interação dos múltiplos atores (SCHARTINGER *et al.*, 2002; MULGAN *et al.*, 2007; BIGNETTI, 2011; HOWALDT *et al.*, 2016; TO, 2016).

*“Sim, sempre. Sempre. O que foi acontecendo ao longo do tempo e foi um aprendizado que veio de lá. Desde o primeiro momento. A primeira reunião que a gente falou assim, ah, vamos criar o LL, esse já era ponto pacificado. Que teria cocriação com os usuários. A questão era desenvolver metodologias pra fazer isso, que a gente não tinha. A gente sabia de algumas coisas, por exemplo, como a Amanda, que é fundadora, ela é designer, e ela trabalha muito com o design social. Então ela já tinha essa coisa de cocriação, de participação, de olhar pro outro e tal, na formação dela. Então já veio muito disso, desde esse início. [...] Antes de mandar o projeto, por exemplo, esse do Conecte, que era um edital da FAPES, a gente já mandou na redação, no que foi mandado pra concorrer o recurso, os líderes comunitários participaram. Desde aquele momento. A ONG, alguns líderes comunitários, o pessoal da empresa e a gente. Antes de mandar o projeto, na elaboração do projeto já foi feito juntamente, entendeu.” (Entrevistado 12)*

Entre os projetos, vários são os exemplos de onde a cocriação podia ser encontrada, como a da construção coletiva de casas. Observa-se, no entanto, que o processo cocriativo não necessita, necessariamente, ser síncrono: os atores podem-se vincular à iniciativa em diferentes etapas, de acordo com suas possibilidades de contribuição (HOWALDT *et al.*, 2016).

*“Recentemente, a gente fez a casa lá da Dulce, em Vista Dourada, e tava já se encaminhando pra fazer a segunda, a outra casa da outra funcionária da fábrica de tijolo, mas a gente não conseguiu recurso ainda. Mas as assessorias são muitas. Muitas assessorias que os meninos da arquitetura deu dentro do projeto habitacional. Muitas assessorias. [...] O proprietário? No caso de Vista Dourada eles eram os que fabricavam os tijolos. A ideia é que eles construíssem a casa com as suas próprias mãos. Então as meninas lá, Dulce ela produziu o tijolo durante semanas, fazendo tijolinhos e aí a família dela se envolvia em que? Na fundação, na limpeza, no levantamento do tijolo, na compra do material. Era toda uma coisa em conjunto.” (Entrevistado 14)*

Além da mobilização de conhecimentos, a cocriação reiterava o pertencimento do beneficiário à sua comunidade, ao seu local, tal como prevê a literatura (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; DAWSON; DANIEL, 2010; TO, 2016). Nesse exemplo da construção da moradia, o informante comenta que várias pessoas da Comunidade foram colocadas em casas do Programa Minha Casa, Minha Vida, mas que, por não ter tal envolvimento com o projeto habitacional, venderam ou simplesmente não estão habitando por não terem gostado da construção.

A importância da cocriação pode também ser evidenciada por meio do relato em que houve, visivelmente, a cisão entre LabTAR e a AAI. Tratou-se de um projeto, o Bem Forte, que resultou um aplicativo para celular da moeda eletrônica do Banco Bem, o E-Dinheiro. Não foi um projeto executado no âmbito do LL, mas o LabTAR, por estar alinhado a tecnologias, foi chamado para prestar consultoria. Segundo os relatos, não houve diálogo para a condução do projeto, e os seus dirigentes também não se mostraram abertos para aceitar saberes trazidos pelo LabTAR e necessidades mapeadas por eles para a implantação da ferramenta. Da mesma forma, as necessidades da Comunidade foram negligenciadas e o aplicativo não ganhou escala. Com a finalidade de ilustração dessa perspectiva, apontam-se algumas falas relacionadas ao tema. O assunto, entretanto, será melhor detalhado no item da governança efetiva, quando aspectos relacionados à ruptura com o propósito social também serão levados em consideração.

*“Mas não teve nada ligado com o LL, depois entrou até tentando startar alguma coisa ou fazer alguma, que pudesse ajudar. Fizemos um estudo, fizemos oficina, mas isso ficou, depois não foi pra frente. Tanto que o E-Dinheiro é um aplicativo que ia demandar muito investimento. A pessoa que criou tinha um monte de expectativa, mas foi difícil, que é uma coisa*

*nova na comunidade e as pessoas não tavam muito acostumadas a mexer com aplicativo no celular que aqui tem muita gente idosa, quer dizer os jovens estão bem conectados, mas os mais de idade colocaram muita resistência. A gente conseguiu que as pessoas baixassem, mas nossa, foi assim muito difícil.” (Entrevistado 15)*

*“Tentou identificar algo e madurecer pra sociedade, e veio um cara já com ideia própria e a gente tentou adaptar à nossa realidade. Veio montado [o aplicativo]. E depois começou os debates. Como já estávamos com o LL, a nossa equipe entrou com a UFES e começaram esses gargalos. [...] [No Fórum Bem Maior] A gente criticou muito a Vânia, o cara que fez o aplicativo... Não foi nada construído... Foi construído e a gente queria desconstruir e construir com a comunidade.” (Entrevistado 14)*

*“A Vânia é uma pessoa que tá aqui no banco, no Banco Bem, e tá muito nesse ambiente da rede de bancos comunitários. Enquanto a gente falou assim: ‘vamos fazer isso aqui, estudar’, já existia uma outra influência de ‘vai ser aplicativo’. Enquanto o projeto tava rodando aqui, eles fecharam lá, e uma bela reunião do projeto a Vânia já chegou e falou: ‘já fechou, a empresa vai desenvolver, não adianta vocês acharem que vai acontecer outra coisa’. Vai ser o aplicativo.” (Entrevistado 12)*

*“Esse trabalho foi apurado, que no fim de tudo, lá no finalzinho a gente fez um diagnóstico negativo desse aplicativo. No fim de tudo. A gente fez um diagnóstico negativo que isso não ia ser viável. Só que o pessoal dos bancos comunitários não quis acreditar nesse diagnóstico. [...] A gente discutiu muito e a gente não viu viabilidade. A Eliana também falou, isso não dá viabilidade, dessa forma não. Tem que achar uma outra forma. Mas a gente acabou indo, e aí a gente acabou achando uma empresa que acreditasse e a gente acabou criando essa plataforma. É uma plataforma gigantesca. Hoje tem muitas falhas nela, tem as falhas gigantesca ali. Às vezes, no crédito, quando a pessoa vai transferir o dinheiro do aplicativo pra conta, demora muito. [...] Então essas coisinhas, e esse trabalho, essa roda de conversa que a gente teve durante um mês, foi pra isso. Pra trazer esse diagnóstico.” (Entrevistado 14)*

#### 4.3.2.4 Local de Fala e Processo de Aculturação

Para que essas ideias permeiem todo o grupo que está mobilizado a trabalhar na geração da IS, foi perceptível a necessidade de dois elementos: um processo de aculturação, no qual novos integrantes do grupo alinham expectativas e propósito com os demais participantes, e uma análise do próprio local de fala. Tomam-se esses conceitos emprestados das ciências sociais porque o campo descareceu situações que podem ser neles incluídas.

Por local de fala, pode-se compreender que é o espaço simbólico dado a um determinado grupo de pessoas que compartilham uma realidade sociocultural e, por isso, são legitimados a falar sobre sua realidade. Devido a esse compartilhamento, diferentemente de alguém que está de fora desse círculo, percebem e constroem suas próprias narrativas de forma própria e quebrando visões universalistas (RIBEIRO, 2017). Considerando esse conceito, torna-se importante reforçar a potência da cocriação no contexto da IS. Esta consideração do Entrevistado 9 deixa bastante claro como o processo de cocriação é expressivo enquanto troca de saberes: se, por um lado, a Universidade subsidia a Comunidade com informações técnicas e científicas, por outro, a Comunidade também é capaz de fornecer informações e conhecimentos gerados dentro daquele ambiente sociocultural específico. Ambas as vias, portanto, são importantes:

*“Eu acho que o aprendizado foi bem, é, assim... pra mim, ouvir o outro, porque isso é um preceito muito básico do design, mas poucas pessoas fazem. Então, assim, eu lembro de uma das primeiras reuniões que as pessoas falavam assim: ‘não, porque a gente tem que fazer projetos pra melhorar a qualidade de vida das pessoas do morro’, e aí o [liderança comunitária] olhou e falou assim: ‘o que é qualidade de vida pra você? a gente tem qualidade de vida!’. Então, olhar as coisas de outra perspectiva, né? Então, assim, foi um aprendizado muito grande essa troca com esses diferentes atores, ou a gente, às vezes tem mil críticas às ações governamentais e às vezes não conhece, e com esses projetos, passa a conhecer o empenho dos agentes públicos também.” (Entrevistado 9)*

Reconhecer-se como um ator fora da questão social a ser resolvida é um elemento importante para um bom trabalho de promoção de IS. Nessa fala, já abordada quando colocado o propósito compartilhado como fundamental às iniciativas em IS, expressa esse reconhecimento do distanciamento entre diferentes realidades:

*“Mas a recompensa vem e a gente se sente tão satisfeito, de estar participando, de ver as pessoas, de ver se você tá se integrando num meio que nem é seu, que eu não moro aqui, eu moro lá embaixo, não faço parte.” (Entrevistado 15)*

Aculturação, ou o processo de adaptação a uma determinada cultura, parece ser uma questão importante de se pensar nesse campo. A abertura à diversidade pode ser considerada como um processo de aculturação. Por meio dele, promove-se

inclusão e reduz-se vieses diversos de julgamento, podendo ser fomentado via treinamento de pessoal (VASCONCELOS, 2016). Pôde-se percebê-lo em processo na reunião da InovaTe, além dos relatos em entrevistas – no geral, participantes mais antigos mostram-se ativos na tentativa de uniformizar o entendimento sobre o como o LL deve operar (metodologia cocriativa, e não prescritiva, e interdisciplinar).

Entrevistado 7 aponta que ainda está ocorrendo um alinhamento para que haja coerência com todas as redes e pessoas envolvidas no novo LL, sendo muito mais um espaço social do que um espaço físico. Para ele, é um espaço social de aprendizado, assim como um espaço para colocar em prática o que é produzido na Academia. Por estar recebendo novas pessoas, ainda não está um espaço coeso.

Já Entrevistado 5 considera um desafio a entrada desses novos participantes, estabelecendo estratégias de trabalho e discussão em grupos menores, para agilizar o processo de alinhamento:

*“Então esse seria um desafio que a gente tava pensando pra 2018. É, entrou novos associados... Aí gera um monte de confusão, né, porque cada um tem uma percepção sobre a construção, algumas expectativas, e tal, então a gente, que já tava mais alinhado, tem agora essa atividade de alinhamento com os novos e aí depois que eles estiverem alinhados, vai cada vez tornando mais rápido esse processo de alinhamento, porque a própria rede vai alinhando os outros que se conectam. [...] Isso é um desafio que a gente vai fazendo e aprendendo como muita coisa. Acho que a inovação, ela te joga muito pra esse caminho de aprendizagem, né, fazer e aprender ao mesmo tempo, e aí a gente entendeu que precisa de ter microgrupos de discussão, então tem 21, a gente era 7... esses 7, pra chegar no estado de amadurecimento, a gente ficou ano aí discutindo. Agora vai demorar menos tempo pra passar isso para os 21. [...] Quando for se tratar do micro, microgrupos, grupos menores, na discussão micro, da estratégia. Quando for uma discussão macro, esses micros já vão estar alinhados, e aí a gente consegue fazer a coisa fluir.” (Entrevistado 5)*

O Entrevistado 12 aponta que o processo de aprendizagem dos novos integrantes também é um processo de aprendizagem para aqueles que já estavam no InovaTe há mais tempo:

*“A gente vai ver como a gente funciona nesse nova configuração. Tem todo um aprendizado disso. [...] Mesmo com essas pessoas que participaram dos Giros, a gente vê que é um processo. E da gente também. Se modificam em função dos que entraram, porque, se a gente convidou essas pessoas, é porque a gente acha que elas têm coisas pra contribuir e pra ajudar, e que elas mesmo vão modificar a estrutura da*

*InovaTe com a entrada delas. A gente não quer manter a mesma estrutura e que elas simplesmente se adequem. A gente quer uma reorganização que contemple as coisas que elas podem contribuir e com que elas entendem. As coisas vão se transformar em função da entrada delas, então, por isso, foram pessoas convidadas para participar. (Entrevistado 12)*

Ela ainda cita um exemplo testemunhado pelo pesquisador, na reunião de Planejamento Estratégico da InovaTe, que se relaciona à ideia da cocriação:

*“A gente não faz uma coisa pra entregar. [...] Por isso que, quando surge uma ideia, como você viu, na reunião lá, do [novo integrante InovaTe], de ‘ah, vamos entregar as notícias boas’, eu falei ‘não, peraí... vamos voltar lá nas pessoas, entender primeiro as pessoas, como elas veem essa questão das notícias, depois a gente entra no produto.’ E não chegar ‘ah, eu quero fazer isso, então como a gente se organiza aqui pra fazer?’; daquele formato, do jeito que ele propôs lá é do jeito que a gente não quer fazer. Ele acabou de se associar à InovaTe. Foi a segunda reunião que ele foi. Então isso vai ser toda uma cultura, todo um processo de entender como é que essas coisas funcionam. E, como tem... todo mundo tem essa coisa de ‘eu tenho a grande ideia, como é que eu faço?’, desconstruir isso. Construir de ‘ah, eu tenho vontade de fazer tal coisa. Como é que eu vou fazer isso?’, mas antes eu tenho que ir lá pegar as ideias das outras pessoas e tudo mais pra fazer. Demora.” (Entrevistado 12)*

#### 4.3.2.5 Dificuldade: Assimetria do Conhecimento

Dyer e Singh (1998) apontam que dificuldades na capacidade absorptiva entre atores tendem à diminuição da geração dos ganhos relacionais. Para o campo, essa dificuldade pôde ser traduzida nas enfrentadas para trocas de informações ou *know-how* quando há assimetria do nível de conhecimento entre atores. Isso é apontado como tendo ocorrido no LL.

O Entrevistado 4 aponta que havia dificuldade de comunicação entre o LabTAR e a Comunidade, o que dificultava os processos cocriativos. Menciona que a fala do LabTAR era muito técnica no Fórum Bem maior e que deveriam ter sido mais didáticos:

*“[...] a comunidade não assimila. A liderança já tem dificuldade, imagina a comunidade! [...] Eu, sinceramente, tinha dificuldade.” Essa dificuldade foi reportada, por esse informante, em quase todos os trabalhos. Também menciona que havia o sentimento de distanciamento do LabTAR em relação à Comunidade. (Entrevistado 4)*

Este outro informante também ratifica o ocorrido, também indicando que essa dificuldade na comunicação não clareou, à Comunidade, o porquê de não ser ter um bom prognóstico do projeto E-Dinheiro, ainda antes de ser iniciado:

*“[...] o LL não deveria parar. O problema é que é uma linguagem muito técnica. As pessoas que estavam envolvidas, eram pessoas pós-graduadas, graduadas... até entender o processo, a gente viaja. Eu viajava nas reuniões. Muito complicado para as pessoas da periferia, baixa escolaridade [...]. Não conversei mais com a Eliana. Nosso campo é social, vulnerável, muito vulnerável, e a Eliana trabalha num campo tecnológico. Acho que, às vezes, ela enxergava coisas que nós não enxergava, daí conflitava: ‘o que essa mulher tá pensando?!’ Algo lá do campo universitário. Eu entendi isso, mas outras pessoas não. Ela sabia que o aplicativo era uma coisa que as pessoas não pegariam de imediato. As pessoas não entendiam que ela não estava sendo do contra, mas que ela estava a mil anos luz e enxergava. Eu não vejo isso como positivo. Só que a gente também quer enxergar isso! e a gente não chegou nessa fase.” (Entrevistado 14)*

E corrobora com um distanciamento entre esses dois atores, LabTAR e Comunidade, embora veja perspectivas para a parceria, por reconhecer a complementaridade de conhecimentos:

*“Mas eu acho que assim, o tecnológico deles, lá da Eliana, eu acho que tem que fazer mais. Eles podem contribuir muito mais do que eles fazem. Porque o curso de arquitetura, ele contribuiu demais. Eles têm lá o EMAU, que é um escritório-modelo dentro da universidade. Que eles tão presente. O LabTAR tá muito na faculdade ainda, eles ficam pouco na Comunidade. Quem fica mais é a Eliana. Mas esse ano eu quero trazer o LabTAR pra dentro da comunidade, um laboratório tecnológico aqui dentro, pra ajudar a tentar desenvolver algo. Porque é uma juventude que a gente tem, que fica ociosa. Eu acho que é uma frente que a gente tá querendo trabalhar.” (Entrevistado 14)*

#### 4.3.2.6 Perspectivas sobre Impacto Social

Por fim, como resultante dessa dificuldade de compartilhamento de aprendizagens e de conhecimentos, tem-se a questão do seria considerado como “impacto”. Nas falar dos diversos atores, fica evidenciada a discrepância de entendimento sobre o significado de “impacto”. Na avaliação final dos projetos, então, houve divergência sobre ter-se gerado impacto positivo ou não, de acordo com o ator que emitia a resposta.

Questionado sobre o que seria impacto, um informante do LabTAR respondeu da seguinte forma:

*“Que a vida de algumas pessoas fosse modificada, e que essas algumas pessoas fossem as pessoas pelas quais a gente pensou lá, que seria a população de baixa renda, que estão dentro do contexto urbano, que era o foco inicial em 2010, quando a gente escreveu as coisas do Habitat, a gente pensava em populações urbanas, principalmente nas áreas de periferia e mesmo as favelas centrais, porque as favelas aqui em Vitória são bem centrais, igual ao Rio. São misturadas no meio da cidade. A gente queria isso. Então se as vidas de algumas pessoas tivessem sido transformadas, inclusive, ‘nossa, isso aconteceu!’, seria legal.” (Entrevistado 12)*

Embora compreenda o conceito de impacto social, para esse respondente do ator LabTAR, o projeto HMW não causou impacto. Segundo esses informantes, os papers publicados e patente depositada não podem ser considerados como impacto. Apontam ainda que

*“Mas, tipo, está, fizemos um projeto de uma minifábrica móvel, são contêineres, são equipamentos, são um monte de coisa lá. Cadê o dinheiro pra montar a fábrica de verdade? Tem a patente, tem o projeto, tem um monte de vídeo, simula vídeo computacional, como é que vai funcionar a caçamba... Tá, mas e aí? Cadê o protótipo de uma minifábrica, que você fala assim, ‘nossa, conseguimos produzir algum tijolo pra de fato impactar’. Não aconteceu. Por isso eu falo que não teve impacto. A fábrica em si, os tijolos e casas feitas com os tijolos estão de pé, sim. Isso foi concretizado. Os projetos dos conjuntos habitacionais, que eram 20, 30 casas, não foram concretizados. Você vai lá e vai encontrar ‘ah, tem a casa da Dulce’, tem. Tem a casa da Catarina, entendeu... você conta, assim, [mostrando uma mão], a casa da Catarina, a casa da Dulce, a casa... e aí acabou. Cinco casas. Quatro casas que a gente de fato. [...] No projeto em si, grande, que era do conjunto habitacional, tem maquetes, tem um monte de coisa, essas casas não foram.” (Entrevistado 12)*

Constata-se que a percepção sobre “impacto” do LabTAR, então, é muito mais vinculada à métrica da escala que o projeto (não) tomou, que as entregas efetivamente realizadas e outras produções subjetivas de pertencimento. Diferentemente do LabTAR, integrantes da Comunidade percebem que houve, sim, o impacto, por considerar a mudança na qualidade habitacional de alguns moradores, ainda que poucos, de forma cocriativa e com fomento à pertença da

mudança, conforme relatado anteriormente. O informante Entrevistado 14 aponta a realização de uma pessoa que teve sua vida impactada por meio da cocriação:

*“[...] a Dulce era um encanto puro, porque ela morava numa casa insalubre, não tinha esgoto, não tinha nada. A água não era encanada, era tudo no terreiro e ela pegou uma casa toda fresquinha, igual essa aqui, assim, [referindo-se ao espaço do Banco Bem], toda separadinha, com banheiro individual, é a felicidade pura.” (Entrevistado 14)*

Divergência sobre o projeto Conecteideias ter gerado impacto também ocorreram. De um lado, novamente o LabTAR afirma que ele não impactou socialmente porque a plataforma foi abandonada; de outro, a Comunidade aponta que houve impacto, pois as relações entre os integrantes do Território do Bem foram modificadas – novas configurações da colaboração e de trabalho se estabeleceram por meio das aprendizagens que o projeto propiciou.

A ausência de impacto, informada pelo LabTAR, vincula-se à não utilização da plataforma eletrônica. Consideram que existe o site, mas que ninguém o utiliza mais. Relatam, ainda, essa suposta ausência de impacto como decorrente do abandono da plataforma pela empresa parceira – como narrado anteriormente, devido à divergência de propósitos entre atores.

*“E a gente entregou. Ficou pronta. Os líderes comunitários, moradores, enfim... participaram? Sim! Foi feita toda a participação dos usuários? Sim! A gente tinha uma intenção no projeto de transferir isso pra empresa... Isso aconteceu? Sim! Só que, depois que a plataforma parou de ser, de tá no contexto do projeto, a empresa não tocou mais. Ele ficou na empresa, mas não foi uma prioridade pra ela. Então ela continuou desenvolvendo outros projetos e esse projeto ficou arquivado, enfim.” (Entrevistado 12)*

Para a Comunidade, o projeto que mais teve impacto foi, justamente, o Conecteideias. Por meio dele, alegam que a Comunidade aprendeu a dar valor às relações entre seus diferentes membros e às trocas de conhecimento e informação, que antes não ocorriam. A modificação apontada aqui, então, é de ordem cultural, e não material.

*“O que mais teve [impacto] foi esse mesmo. Foi o Conecte. A gente tá mais utilizando ele. Não tá usando a plataforma, mas tá utilizando o conhecimento do Conecteideias na prática. De acordo com o que a gente aprendeu dentro do Conecteideias, da conexão, de descentralizar as*

*coisas, de fazer com que aumentasse a rede de possibilidades, aumentasse a rede de qualidade de coisas, de serviços, de pessoas, de equipamentos. A gente aplica isso hoje. A gente tem algumas informações que nem o Poder Público tem, a gente tem uma habilidade que nem o Poder Público tem. A gente tem um conhecimento de coisas que existem que o Poder Público não tem. (Entrevistado 14)*

*“Então, dentro de comunidade tem as lideranças comunitárias, nas lideranças comunitárias, a gente faz reuniões mensais, e vai replicando essas ideias para aquele local. Vamos supor, comunidade Consolação vai espalhar quais são as necessidades, quais são as potencialidades, quais são as conexões que a gente quer ter aqui. Então cada comunidade faz isso individualmente e o Fórum faz coletivamente. [...] Então a gente vai usar o que aprendeu lá no Conecteideias pra gente poder aplicar na comunidade. [...] O Conecteideias foi a janela do mundo. A gente aprendeu ali e agora a gente sabe falar de tecnologia. Sabe falar de inovação. Através das nossas conversas, do nosso debate e através do que a gente aprendeu ali no Conecteideias.” (Entrevistado 14)*

*“Daí se a gente foi ver um processo de 20 anos, realmente o Ateliê de Ideias, ele foi só o ‘pá!’, né?! Pra mostrar pra comunidade que ela consegue se organizar. Que é, que, às vezes, é preciso os moradores passa por um processo de pessoas superinteligentes, pra te ouvir, você fala assim: ‘ah, eu sou inteligente...’, mas eu preciso passar por formação, porque é quando eu começo a passar por formação que eu começo a entender o que é um movimento comunitário, o que é uma ONG, o que é prestação de conta, quais... como eu devo me comportar diante de todo o processo político... Aí você vai vendo que você vai ganhando espaço e que você vai entendendo. E não só isso: quando você passa isso pra essa moradora, essa moradora passa pra outra mulher e vai passando pra outra mulher, e vai passando e assim sucessivo.” (Entrevistado 6)*

*“Com o ‘Labitat’, por exemplo, a gente aprendeu bastante também essa questão do planejamento. A gente se uniu várias vezes para pensar em soluções para a questão da mobilização aqui na comunidade, de como buscar mais parcerias, mais recursos, a interação... eu acho que a gente aprendeu mais a questão de planejamento e que eu acho que foi muito importante também de planejar e de pensar soluções. A arquitetura vem mais praquela parte de executar, de fazer acontecer, e o ‘Labitat’ teve mais importância em fazer a gente pensar nas soluções, principalmente, tecnológicas.” (Entrevistado 4)*

Nessa seção, pode-se retomar a ideia de objetivos divergentes, mas propósito compartilhado. Enquanto LabTAR tinha interesses de fazer rodar tecnologias, e que essas tecnologias servissem de suporte à promoção de impacto, a Comunidade não necessariamente julgava que um artefato seja necessário para se considerar como impactada positivamente. O que se desdobrou em conhecimento e alteração de

relações foi muito mais significativo para esses atores que a operacionalidade, via sistema digital, do Conecteideias.

Por fim, com relação ao impacto gerado, também se pode tomar a percepção de um informante que não era vinculado ao LabTAR, nem à Comunidade. Esse informante aponta que, na sua percepção, houve impacto e que tal impacto se reflete na possibilidade de a Comunidade empoderar-se e ganhar autonomia, por trocar conhecimentos e percebê-los como complementares. No excerto, o informante aponta um posicionamento de um jovem quanto à participação da Universidade nos projetos locais:

*“[...] Ela acha que tinha trabalhos pra ela fazer ali. O moço da comunidade que tava, ele falou assim [ao informante e a um representante da TU Berlin]: ‘não, nós queremos a Universidade lá! O que a Universidade vai servir, pra quê, se não for pra nós?! Então, esse é o trabalho da Universidade. A gente não quer que ela pense por nós, ou projete por nós o nosso projeto de vida, mas a gente quer que eles projetem a nossa pracinha, ou que a Eliana nos ajude a nos organizar em termos de (por exemplo, eles tem o Banco Bem) que nos ajude a desdobrar algumas ações do Banco Bem.’ Eu acho que tem um resultado sim.” (Entrevistado 3)*

Com relação à *Proposição 2b* deste trabalho, os achados, no campo, *corroboram* com a premissa de que o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens são fontes de ganho relacional para a implantação de iniciativas em IS. Esse tipo de compartilhamento demonstrou ser promotor de valor social, sendo que as interações positivas entre os atores pesquisados tenderam a aumentar quando em relação ao momento em que os atores não compartilhavam aprendizagens.

No processo, ainda, identificaram-se especificidades vinculadas ao compartilhamento de conhecimentos no campo da IS. Uma delas é relacionada às dificuldades nas trocas: dificuldades relacionadas à existência de diferentes níveis de conhecimento entre atores comprometeram a integração e comunicação entre alguns participantes do LL, incluída a própria compreensão sobre o que era impacto social e se ele realmente havia ocorrido. Além disso, percebe-se que, no contexto da IS, a cocriação pode ser compreendida como um processo de intensa troca de aprendizagens e saberes, na direção de um propósito comum. Ainda, nesse contexto, os atores devem passar por um processo de aculturação, para que

propósito e métodos de trabalho estejam alinhados aos princípios da IS. A análise do local de fala também pareceu como um conceito importante para se reconhecer a diferenciação entre realidades e saberes distintos e traçar estratégias para aproveitá-los em complementariedade.

### **4.3.3 Mecanismos da Governança Efetiva**

Nesta parte do texto, aborda-se a última fonte de ganhos relacionais: a importância dos elementos de governança efetiva. Segundo a VR, esses elementos seriam fontes para o ganho relacional principalmente quando empregados, em conjunto, elementos regulatórios terceiros, como contratos jurídicos, e outros, informais e auto-imputados aos atores da rede, sem a intervenção externa. Nesses casos, laços mediados pela confiança no propósito entre atores e pela reputação seriam os balizadores da governança (DYER, 1997; DYER, SINGH, 1998).

No trabalho desenvolvido, pôde-se perceber, sim, a importância de tais elementos para a gestão das iniciativas em IS, principalmente aqueles informais. O mais proeminente deles, o compartilhamento de propósito, já foi exposto na Proposição 1 como central no âmbito da IS e como permeando todas as demais fontes de ganhos relacionais.

O campo demonstrou, todavia, que se focar apenas nos elementos informais pode-se ter quebra no processo de trabalho e gerar a impossibilidade de continuar um projeto. Para reverter isso, mecanismos formais de governança também são apontados como necessários no âmbito da IS – embora, em vários momentos, a estrutura organizacional Universitária e seu sistema de governança tenham sido citados como impeditivos do trabalho. Tal proposição coaduna com a literatura, que aponta à relação de complementariedade entre sistema formal e informal de governança (DYER; SINGH, 1998; POPPO, L.; ZENGER, 2002).

#### **4.3.3.1 Presença de Elementos Informais de Governança**

Como já mencionado na primeira proposição deste estudo, o compartilhamento de propósito se mostrou como sendo o principal mecanismo de governança informal que promovia a coesão dos atores do LL, bem como os orientava em suas iniciativas. Esse mecanismo, portanto, não será abordado

novamente, mas chama-se a atenção à sua centralidade no contexto de IS. Outros elementos, no entanto, também puderam ser percebidos como agregadores dos diferentes atores envolvidos no LL e, alguns desses, com certas implicações no Habitat. A seguir, apontam-se esses mecanismos e seus desdobramentos.

Foi percebido que o principal facilitador para a existência do LL, para além do compartilhamento de propósito, foi a familiaridade e admiração entre os seus integrantes. Esses sentimentos eram principalmente direcionados às lideranças envolvidas no LabTAR e na AAI. O informante (Entrevistado 2) comenta essa sua relação com uma das lideranças:

*“E, só que até hoje eu tenho uma relação muito boa com ela e gosto muito do trabalho dela. Como pessoa, como profissional, acho sensacional as coisas que ela faz, como tem disposição, e tem garra e... e tanto que até... e assim, tô na InovaTe também, como associado, né. (Entrevistado 2)*

Nesse outro trecho, um outro informante comenta, indiretamente, sobre a relação que uma dessas lideranças tem com a Comunidade:

*“A Vânia, assim, ela faz questão, eu acho, a meu ver, de nem aparecer, que as pessoas não veja ela como uma pessoa tão importante assim, inclusive ela sempre fala: o Ateliê tem data e hora pra sair daqui, vocês vão ter que tomar conta de tudo. Mas, pra Comunidade, a Comunidade vê ela alguém que apoia, que ajuda acontecer alguns sonhos que antes parecia impossível, e que ela sempre fala ‘gente, eu preciso morrer’. A gente fala ‘não, tá cedo ainda, Vânia’. As pessoas veem ela como alguém que ajudou, esta ajudando ainda a realizar muitos sonhos importantes aqui no território. Eu vejo a Vânia como uma pessoa guerreira, ela é uma pessoa que, as vezes eu penso ‘será que a Vânia não sente fome, não?’, ‘será que a Vânia dorme?’, porque fome parece que ela não sente. [...] E a mente dela não para de criar nunca.” (Entrevistado 4)*

E essa outra, que demonstra o afeto do informante do LabTAR por atores da Comunidade, não os excluindo do novo projeto:

*“Porque, no Habitat, a gente tava muito focado em lideranças comunitárias, de comunidades de baixa renda e moradores, enfim. Mas o grande interlocutor mesmo eram as lideranças comunitárias. Fiz vários amigos líderes comunitários no processo, e foi delicioso, mas tinha muito esse foco, e, de repente, na InovaTe, a gente vai ter um intermediário. Esse público, lideranças comunitárias, de nenhuma maneira tá excluído [...]” (Entrevistado 12)*

Todo esse reconhecimento, apesar de agregar membros e facilitar processos, inclusive de compartilhamento de conhecimento e de recursos complementares, também teve o seu lado negativo. O trabalho do LL, dependendo da iniciativa a que se propunha, centralizava-se muito em uma dessas pessoas. Isso, além de não engajar todos os atores de forma igualitária, também dificultou a formação de uma identidade do LL Habitat.

O próprio propósito compartilhado é algo muito referido à Eliana como sendo precursora da ideia de transformação social. Além disso, Eliana é apontada como uma “empreendedora” pelo Entrevistado 7, embora esse informante seja do campo empresarial (e Eliana, não), e como uma pessoa que é capaz de “formar pontes, com pessoas de outras áreas e outros lugares” (Entrevistado 8).

*“Eu acho que tem essa que é muito trazido pra gente pela própria Eliana. Que é essa vontade de fazer a diferença no mundo. A InovaTe tem como missão é mudar o mundo, começando por Vitória, mas a gente quer um mundo melhor, e isso vem muito da visão de mundo da Eliana, de que a Universidade não pode ser só fechada nela mesma, ela tem que prestar um serviço, ela tem que prestar um tipo de retorno pra sociedade, e isso a Eliana teve desde a época do mestrado dela. Ela já começou a ter esse tipo de visão, que se consolidou na instituição do LabTAR, na criação do LabTAR, que agora tá ganhando braço e tá ganhando o mundo na InovaTe.” (Entrevistado 10)*

*“Aí a Eliana tinha esse mesmo sonho... ela ficava lá na faculdade no Rio de Janeiro, olhando pras favelas da faculdade lá, e ela via que podia aproximar também, e foi aí que a Eliana entrou no Ateliê de Ideias pra trabalhar na questão da fábrica de tijolos, da qualidade do tijolo. A Eliana conhecia a Vânia e elas se juntaram, e a partir daí elas começaram a levar esse serviço da qualidade, do produto do tijolo, como que esse tijolo poderia ser útil pro território. Aí a Eliana entrou aí, nesse processo.” (Entrevistado 14)*

Por sua vez, Vânia é mencionada como a idealizadora das iniciativas a serem propostas na AAI:

*“Pois é, de novas ideias a gente fala, a gente vive assim, tão, às vezes, na agonia, no apertado, que a gente tem que buscar novas ideias de qualquer jeito. A gente fica pensando... na verdade, a Vânia pensa muito. Ela que é a cabeça pensante mesmo. Diz que ela nem dorme, porque, às vezes, de madrugada, as ideias dela surgem. Mas a gente, às vezes, senta e discute, como é que vai fazer isso, como é que vai fazer aquilo. A gente tenta buscar ideias minhas aqui do Banco também, então sempre*

*tentando uma ideia nova de atrair a pessoa, de fazer uma coisa mais interessante.” (Entrevistado 15)*

Embora ela também assuma papel de destaque e seja muito idolatrada pelos representantes da Comunidade, eles abrem concessão e apontam também a importância da própria Comunidade no seu desenvolvimento. O Entrevistado 4, por exemplo, aponta que Vânia não é “a principal [responsável pelo desenvolvimento]”, sendo “uma das principais”. Continua mencionando que “antes da Vânia, já existia o Zé na Comunidade dele. Tinha o Pedro no Jaburu. O Luís, Adelmo, Soraia... isolados, mas fazendo alguma coisa. Se não fosse a nossa vontade, as coisas não teriam acontecido. [...] Ela tem ideias em cima do que a gente fala” (Entrevistado 4).

Considerando essas representações tão fortes dos atores, muito se falou sobre o LL não ter conseguido elaborar uma identidade única. Para essa informante, um projeto assumia a identidade daquele que o fomentasse no LL, o que foi uma lição negativa aprendida:

*“Eu acredito que ele não criou essa identidade, que é uma coisa que a InovaTe já tem. Uma identidade própria, separada, assim... [...] Digamos assim, a governança dos projetos no Habitat, quando a captação do projeto era LabTAR, era LabTAR, então ele ficava com a cara LabTAR. Quando a captação do recurso era da ONG, ele ficava com a cara da ONG, porque ela fazia do jeito que ela fazia, e os parceiros entravam, mas ficavam com aquele formato e não tinha uma governança separada pro projeto que misturava os participantes. Os participantes participavam, mas não coordenavam. ‘Nós somos o LabTAR e estamos coordenando o projeto do Conecteideias’. Então tá. A ONG participa e não sei o quê. Mas, assim, sob nossos auspícios. Como que a gente acha que tem que ser. [...] E isso não tá acontecendo na InovaTe.” (Entrevistado 12)*

Corroborando com a dificuldade de reconhecer-se uma unidade identitária, outros informantes demonstraram desconhecer os domínios do LL:

*“Posso tá muito enganado, porque não me envolvi, tá... mas, assim, parece que o LabTAR e o Habitat são quase as mesmas coisas. Talvez por estar sempre tão junto da Eliana, né?! [...] Sinceramente, eu sempre soube que o LabTAR estava, faz parte da rede, do Habitat, que parece, que até onde eu entendo, é uma rede colaborativa para melhorias, intervenções, para melhorar o espaço urbano, rural, ou seja, de pessoas mais carentes né. Só que, assim, eu nunca entrei numa salinha que tinha lá a placa Living Lab Habitat, entendeu? Então eu não sei, é tipo muito abstrato pra mim o que é o Habitat, mas eu sempre tive aqui dentro do LabTAR e sempre via acontecendo as coisas que tinham, tipo envolvendo*

*o living lab né?! Com o pessoal da arquitetura, e daí com o pessoal da engenharia de produção, ajuntando o pessoal do design, e daí eu via 'ah, tá! É uma rede né?!' Só que eu não vi ele surgindo, de fato. E talvez por isso seja pra mim tão abstrato.” (Entrevistado 2)*

*“Olha, como eu te falei, de novo, essa parte da Universidade, entendeu, eu participei pouquíssimo. Os que eles trazem aqui tem uma... lógico que tem aceitação. Eu posso falar muito pelos arquitetos, EMAU, que é o grupo dos arquitetos que trabalharam muito aqui, que trabalhou muito no Banco Bem.” (Entrevistado 15)*

Outro elemento importante da governança é o reconhecimento do LL enquanto pertencente à Comunidade. Isso retoma a ideia exposta anteriormente por um informante, quando ele expõe que a ONG presta serviços à Comunidade. Isso amplia a confiança, tal como mencionado sobre o compartilhamento de conhecimentos, por aproximar os propósitos entre atores envolvidos. Nessa fala, o informante aponta como foi a participação das lideranças comunitárias no projeto Conecteideias, sublinhando sua participação enquanto moradores, representantes comunitários, e não agentes da ONG apenas:

*“Não, não, não. Nesse processo mesmo, eu nem diria que a ONG estava participando enquanto ONG mesmo, eles estavam muito mais, no Conecte, a gente teve muitas reuniões, muitas coisas que foram feitas na sede, lá na Varal. O Pedro foi um dos que participou bastante nesse processo do Conecte, que foi o projeto mais com a cara que a gente achava que teria que ter um projeto de um LL [...] Então Pedro foi muito, mas o Pedro estava muita participação, tanto do Pedro, quanto do Zé, que foram muito ativos nisso, mas também participou a [participante], a [participante], enfim. Ele era muito uma participação enquanto líder comunitário. Ele não estava com o chapéu ONG, ele estava vestindo o chapéu líder comunitário, assim como o Zé, ele não estava... porque eu faço essa distinção, porque a ONG ela não é a comunidade, exatamente. A ONG ela tem interesses ONG, que não são os deles, que nasceram lá, do Zé e do Pedro, que são pessoas que nasceram, que moram, que vivem, que ganham dinheiro, que tem o negócio deles lá dentro e tudo mais. A ONG são pessoas que não moram lá dentro, que não nasceram lá dentro, mas que em algum momento se envolveram com a comunidade, enfim, assistência social, ou outras coisas, ou outros motivos, projetos e não sei o que, pra atuar lá, pra ajudar, pra fazer coisas, pra desenvolvimento. Especificamente a ONG, Ateliê de Ideias, pro desenvolvimento local, é esse o molde da existência deles, mas é exógeno. [...] No projeto, Pedro, Zé, Sebastiao, e tudo mais, quando eles estavam conosco, eles estavam muito com o papel liderança comunitária. Eles realmente estavam fazendo as coisas e pensando enquanto lideranças comunitárias.” (Entrevistado 12)*

#### 4.3.3.2 Possibilidades para uma Governança Formal

Todos esses enlaces relacionais parecem não ter dado conta da complexidade de situações e necessidades de interação que o LL implica. Ao longo das entrevistas, alguns participantes relataram a necessidade de estabelecerem-se mecanismos formais de governança para que o LL pudesse ter sido melhor alinhado, enquanto metodologias de gestão. Ao mesmo tempo em que isso era apontado, no entanto, os mecanismos formais de governança, muito consolidados na perspectiva de ter-se que responder a determinadas instituições, também foram vistos como um dificultador da promoção de iniciativas em IS.

A utilização de mecanismos formais de governança, como estatutos e regimentos, por exemplo, poderia ter mitigado a falta de coesão identitária entre os diferentes atores (ROGRIGUES; MALO, 2006). Inclusive, por meio de acordos e processos sistematizados, haveria o alinhamento de papéis e funções de cada ator, bem como a definição de qual era exatamente o domínio e extensão, do LL.

Com relação ao espaço físico e dimensionamento do LL, o Entrevistado 2 aponta que “nunca havia entrado numa salinha com a placa Living Lab Habitat”, conforme fala reportada anteriormente. Considera-se que um melhor alinhamento poderia criar esse espaço identitário. Quanto à falta de clareza sobre papéis e de alinhamento, e também de possibilidades de melhorias, são exemplificadas nessas falas:

*“O LabTAR ele é muito imbuído desse sentimento do living lab, [...] eu acho que, no living lab Habitat, o elo central era o Ateliê de Ideias, mas ele não entendia isso. Ele achava que o LabTAR que iria fazer toda essa conexão e eles iriam tá lá recebendo as coisas e chegou uma hora que isso ficou insustentável, mas a gente nunca se indispôs com eles, a gente continua admirando e se tiver um projeto pra fazer juntos, a gente vai fazer. Então assim, como a gente não tinha como controlar as ações dos outros parceiros, eu acho que o LabTAR hoje se comporta como um living lab.” (Entrevistado 9)*

*“Eu acho que reuniões presenciais são muito importantes pras coisas não se perderem, e talvez isso tenha feito falta. Chegou um momento que, quando a gente fazia muitas reuniões presenciais, porque a gente tava escrevendo o projeto, e depois nos projetos que a gente tava envolvido inicialmente, eu acho que a gente mantinha um contato, e mantinha os projetos, e depois, como a gente não se encontrava, mais e-mails e tudo mais, acho que isso vai se perdendo.” (Entrevistado 9)*

Ao mesmo tempo, Entrevistado 11 menciona que a sistematização de reuniões executada no InovaTe (os “Giros”, comentados, no Compartilhamento de Conhecimentos e Aprendizagens) realmente tem gerado resultados positivos, incluindo a maior proximidade entre os atores:

*“Superou horrores nossa expectativa e acabou sendo nossa porta de entrada pros novos associados. Porque a galera foi um, aí foi em dois, aí foi em três, foi se aproximando, entendeu? Nessa coisa de conversar sobre inovação [...] foi trazendo mais pra perto e... estreitando os laços com as pessoas que participavam [...]. Então, o primeiro objetivo é conversar sobre as etapas de inovação. Ai... não lembro exatamente quais eram os termos, mas eram da ideia, aí... pro protótipo, e, depois, pro empreendedorismo e tal. Então, quando a gente foi falar de protótipo, a gente prototipou. Quando a gente foi falar sobre a gente, foi falar sobre criatividade, a gente fez exercícios de criatividade, então, e meio que tipo assim... Tá, vamos falar sobre..., mas vamos fazer também, né?! Vamos ver de qual é, então, quando a gente falou sobre empreendedorismo, a gente levou três empreendedores, é... pessoal da Pense, que faz pochetes de refugos de tecidos [...]. Então, tipo assim, não vou só falar sobre isso, vamos mostrar aqui, vamos falar sobre o que deu certo, deu errado, os desafios, os tapas na cara que a gente tomou pelo caminho e tudo isso, assim.” (Entrevistado 11)*

Os entrevistados demonstram, ainda, que, pelo menos no momento final do LL, possuem um sistema de governança no nível da execução das iniciativas com muita maturidade. Nesse excerto, embora longo, um informante aponta como é o método de trabalho de forma bem definida. Faz concessão a um “fracasso”, no entanto, pela divergência de propósitos entre alguns atores (refere-se ao Conecteideias) e também pelo descaso de um dos atores para com a metodologia de atuação do LabTAR, centrada no usuário final.

*“Como as visões não se alinharam, tudo o mais ficou comprometido. Mas foi uma experiência de muito aprendizado. Essa coisa sim. Só que agora a gente tem essa noção, por exemplo, como a gente faz pro HCD. Eu vejo que atualmente a gente tem quatro metodologias bem entendidas. [...] A gente tem o HCD, que o HCD chega num nível, digamos assim, intermediário. Tem um nível macro de compreensão da realidade, que são os problemas que tem muita complexidade. São muitas variáveis que impactam. Então você fala assim: ‘como é que nós vamos fazer pra promover o desenvolvimento pleno de crianças de muita baixa renda?’, são ‘n’ variáveis que impactam sobre isso. A gente começou usando o HCD pra tratar esse problema, mas, atualmente, depois de rodar o HCD, ter que voltar, e aprender com ele, acho que a gente começou no nível errado, acho que a gente tinha que ter começado num nível mais amplo.*

*Entender todas as variáveis e conseguir identificar aqueles pontos onde... que na metodologia de sistema complexos se entende como pontos de alavancagem. Quais daquelas variáveis você conseguiria mexer, que teriam mais impacto sobre o sistema como um todo. E dos quais você tem possibilidade de mexer, porque, às vezes tem alguns que você não tem como mexer. Então, esse mapa sistêmico, ele começa totalmente com as pessoas. Você tem que ir lá, entrevistar, conhecer, vivenciar, experimentar etnografia, sociologia, antropologia. Tudo isso aí pra você conseguir entender. Aí depois identifica pontos de alavancagem. Aí, agora tá, a gente tem um desafio onde a gente vai mexer. Aí entra o HCD. O HCD tem essa coisa. A gente tem que transformar essa coisa pontual, em alguma coisa real. Tipo, um produto que vai mudar a forma como as pessoas interagem, ou um serviço que vai mudar como as pessoas fazem as coisas. Você chega nisso aí com uma situação de um protótipo. O Design Sprint, ele é uma metodologia também, da mesma lógica, em que você vai pegar essa solução que você tem, que já tá bem mais definida e vai testar rapidamente. Às vezes, o problema é puramente técnico. Como por exemplo, o negócio da água que surgiu na reunião da InovaTe, do desperdício de água. Aí não é uma dessas três coisas. É um problema voltado pro TRIS. O TRIS é uma teoria pra resolução de problemas inventivos, e a gente tem explorado o TRIS, mas é das três coisas que eu falei, a mais difícil. Das quatro coisas. Mas atualmente eu percebo que a gente tem que entender e desenvolver competências nessas quatro. [...] Tem várias pessoas lá, que tão na InovaTe, que não são academia. A gente rodava aqui dentro, sempre a gente academia, e com um usuário específico. Mas o usuário entra lá, tipo, tô aqui pra participar, mas não pra aprender metodologia. E, na InovaTe, as pessoas que vão participar, elas tão lá pra aprender metodologia, aprender a usar, e não na situação do usuário. Eles estão numa outra perspectiva em relação às metodologias.” (Entrevistado 12)*

Nesse cenário específico do projeto Conecte Ideia, quando a empresa parceira decidiu não dar continuidade ao projeto, devido às divergências de concepção do impacto a ser gerado, um elemento da governança formal que foi evocado para a continuidade. Conforme segue o relato, o projeto teve que ser continuado, com a empresa honrando com sua promessa de entrega, porque o edital previa a entrega da plataforma. A FAPES, inclusive, foi chamada a ser interlocutora do diálogo entre os atores do LL, tendo exercido essa função de controle. No entanto, embora tenha permitido a viabilidade do projeto, o edital não foi percebido de forma positiva pelo LabTAR, pois não permitiu a desvinculação do ator descontente. Para esse informante, teria sido mais benéfico se ele tivesse a possibilidade de simplesmente abandonar o trabalho feito até então. Na fala, também fica evidenciada a falta de contratos dentro da própria estrutura da empresa parceira e o LL não antecipando a possibilidade do problema:

*“Mas a gente teve problemas. Muitos problemas, desde o início. Um porque o projeto não partiu do [dono da empresa], partiu de um funcionário do [dono da empresa]. Ele procurou a gente, a gente estava o tempo todo achando que a gente tava falando com a empresa e que o [dono da empresa] tivesse, que era o dono, muito ciente do que tava acontecendo. E isso não se revelou verdadeiro. Chegou a um momento que a gente teve que pedir intervenção da FAPES no diálogo entre a gente e empresa, que não tava funcionando. Então foi uma coisa bem tensa. E, aí, quando a gente viu que a gente tava fazendo a entrega, a gente falou assim: ‘a gente tá fazendo uma entrega mesmo pra cumprir o recurso, o financiamento’, mas a gente já sabia que a empresa não ia querer escalar, nem avançar e tudo mais, porque a forma que a gente achava que era, a forma como eles achavam que deveria ser... a gente teve muito desentendimento nesse processo, então eu falei: ‘esse modelo não interessa’. A gente entregou, mas não foi uma entrega satisfatória do ponto de vista de geração de impacto. Registrou, teve um registro do desenvolvimento do software e tudo mais, mas que’, pra fins da Universidade e pra fins da FAPES, satisfatório, mas não para os nossos fins enquanto geradores de impacto. (Entrevistado 12)*

*“Os parceiros e a instituição têm que ter uma relação melhor. Como a coisa é mais, eu acho, que a gente diminuiu as barreiras da entrada com essa coisa de pessoa física [como é no InovaTe agora], e barreiras a saída também, porque entrava no Habitat, assinei um projeto lá com a FAPES. Os quatro que assinaram tão amarrados durante dois anos. Enquanto você não entregar, não prestar contas, pra não cair na dívida ativa, você tá preso. Você pode brigar, seja o que for, mas você não vai se divorciar naquele período. Tá ali, tá junto, pode quebrar o pau, pode fazer o que for, mas você tá ali. Na InovaTe não tem isso. Uma coisa que eu tentei tirar. Você entra e sai a hora que quiser. Você tá lá no projeto, o projeto tá tocando, entrei no Mude, ‘a gente olha só, não tá dando pra mim, tô com problema, tô com isso, ou aquilo, agora não é meu momento. Vou sair’. Saia. Não tem essa coisa de ‘ah, tô amarrado nesse negócio’. Não sei se a gente vai conseguir ir pra frente, mas essa é uma ideia de que essa entrada e essa saída sejam bem mais fáceis.” (Entrevistado 12)*

Tais necessidades de alinhamento de propósitos, objetivos etc. parecem ter sido compreendidos como muito relevante entre muitos dos atores. No InovaTe, por exemplo, a estrutura de gestão formada se alinha bastante com a ideia de elaborarem-se formalizações para a governança. Uma nova forma de gestão se ocupou a regularização e pacificação dessas questões, desde a seleção dos integrantes. Para Entrevistado 8, deve haver uma triagem da instituição privada (ou pública), que, de fato, esteja interessada e que acredite na possibilidade do seu negócio gerar um benefício à sociedade. Com o governo, comenta ser difícil de dialogar-se, tendo despendido muito tempo com isso. Salaria, ao invés disso, que

OPARQUE é uma instituição privada, com fins lucrativos, mas que as sócias acolheram a ideia do InovaTe, ambas se associando como pessoas físicas.

Para este outro entrevistado, a questão da triagem realmente é essencial ao bom andamento do grupo, compreendendo que empresas precisam ser sustentáveis e, geralmente, optam pelo menor investimento:

*“Ah, eu não conheço tanto ainda, eu acho que eu tenho que conhecer mais a empresa sabe, mas eu sinto pelo que eu leio e nos empresários que eu conheci, que, às vezes, é mais no discurso do que na prática [orientação ao valor social]. Então há o discurso, já construído, desse alinhamento, mas quando se parte pra prática, há muitas barreiras. É difícil mesmo... eu entendo que não é só porque... não é que não quer, sabe, porque você demanda muita energia pra fazer essa ponte entre esses três pilares. E aí o cara vê o curso de oportunidade de inserção dessa energia menor do que fazer outras coisas que já são necessárias pra eles sobreviver, ou pra ele ter muito lucro assim, então ele toma a decisão de ficar só no discurso e abstrata à prática. E tem também muito essa coisa na inovação de que entra muito o discurso de ser algo de marketing assim sabe. De ser algo mais de criar uma imagem, do que realmente implementar uma mudança.” (Entrevistado 5)*

No InovaTe, o processo de seleção de integrantes, então, se deu de forma mais institucionalizada que no Habitat. Se neste ocorria por conveniência e complementariedade de recursos, naquele passou a ser regulado e legitimado pelos próprios integrantes:

*“Como é que foi esse processo de abertura? A gente fez um processo convite e qualquer um dos sete podia vetar qualquer um dos convidados. Todo mundo fez uma lista, os sete fizeram uma proposta, a gente fez um formulário, todo mundo se inscreveu, abrimos um período de inscrições em que os membros indicaram pessoas que eles gostariam de convidar e os outros tiveram tempo de falar se queriam ou se não queriam. Então foi feita essa lista, basicamente, essa lista era de pessoas que tinham participado dos Giros, e que a gente achava que, por essa participação dos Giros, tinha se interessado. Esse foi o grande público dos convidados. Foram os participantes do Giros ou dos voluntários que vieram pros Dias de Brincar. A gente chamou umas trinta pessoas, alguns vetos aconteceram. As outras pessoas que a gente convidou, alguns aceitaram, outros não aceitaram. Entre vetos e não aceites aí ficamos nesse número de 20, 21, mais ou menos. Que é o número atual. A gente vai ver como a gente funciona nesse nova configuração. Tem todo um aprendizado disso. Porque a gente entendeu que se abrir pra todo mundo, fica muito difícil a gente manter os princípios da inovação. Mesmo com essas pessoas que participaram dos giros, a gente vê que é um processo. E da gente também se modificam em função dos que entraram,*

*porque se a gente convidou essas pessoas, é porque a gente acha que elas têm coisas pra contribuir e pra ajudar e que elas mesmo vão modificar a estrutura da InovaTe com a entrada delas. A gente não quer manter a mesma estrutura e que elas simplesmente se adequem. A gente quer uma reorganização que contemple as coisas que elas podem contribuir e com que elas entendem. As coisas vão se transformar em função da entrada delas, então por isso foram pessoas convidadas para participar.” (Entrevistado 12)*

#### 4.3.3.3 Gestão Comunitária e Ruptura

Um fator que era muito caro à gestão do LL era a sua operação por meio da cocriação e do forte envolvimento comunitário. Essa forma de trabalho foi ratificada desde a fundação do LL, conforme comentário de informantes sobre Compartilhamento de Conhecimentos, sendo uma das dimensões nas quais a IS deve atuar (MOULAERT *et al.*,2005). O envolvimento da Comunidade, por sua vez, era muito viabilizado pelo Fórum Bem Maior, em cujas reuniões diversos cidadãos expunham suas necessidades e ideias e eram, então, representados pelos líderes comunitários em outras instâncias, como no próprio LL. Um informante menciona o seu orgulho com tal forma de exercício de representatividade abaixo, ao mesmo tempo que aponta falhas no ato de representação:

*“Eu fui em várias reuniões do Território. Eles têm uma organização muito legal. Por que ele é uma liderança comunitária [falando de um líder comunitário], ele não é um líder comunitário votado, eleito. Ele é uma liderança comunitária que emergiu, porque ele nasceu lá. Ele cresceu e ele tem vontade de fazer as coisas pela comunidade e ele sai fazendo. E como ele conhece todo mundo, ele é muito bem querido e é uma pessoa extremamente inteligente, ele é brilhante. Não brilhantismo acadêmico, mas brilhante de conseguir resolver coisas na vida real e de lidar com conflitos. Enfim, ele é uma pessoa muito chave lá. O [líder comunitário] participou desses projetos, do Conecte, do HMW, enfim. E ele é uma pessoa que tem essa coisa de realmente procurar entender a realidade da comunidade dele. Ele não é um líder do tipo, quero aparecer. Ele é uma liderança a serviço da comunidade legitimamente. Assim como o [outro líder comunitário]. Então eles têm uma percepção muito bacana disso. Mas não é toda a liderança comunitária que é assim. A gente conheceu outros líderes comunitários nas mesmas comunidades porque querem ser vereador daqui a algum tempo, que tão lá porque querem construir, sei lá, "ah, vou conseguir um espaço aqui, porque com isso vou conseguir não sei o que", e não tão lá pra servir a comunidade, mas tão lá a seu próprio serviço. Tem esses dois tipos de liderança. E a liderança servidora, que ta lá pelo bem da comunidade, é mais rara.” (Entrevistado 12)*

Esse outro informante aponta como é uma sessão do Fórum Bem Maior:

*“Aí a gente tem... a gente faz uma plenária que a gente discute com os moradores, uma vez por mês, sobre os problemas né, as soluções, o que foi a gente tem esse encontro né. Dentro desse encontro com a Comunidade é que surgem as ideias né, pra que caminho que a gente vai né, e aí dentro dessas ideias a gente resolveu fazer um plano de trabalho né, pra gente poder acompanhar de acordo com o que a gente queria, pra gente não ‘abrir aqui e não terminar, abrir aqui e não terminar’, né, e pra gente trabalhar direitinho e conseguir concluir a gente tem um plano de trabalho que surgiu do Fórum.” (Entrevistado 14)*

No entanto, internamente a esse processo, também houve forças para que os atores do LL Habitat se desagregarem, os quais poderiam ter sido evitados por meio de elementos formais de governança – principalmente, motivado pela quebra da confiança no propósito.

Três fatores parecem ter sido cruciais para o distanciamento entre os atores do LL Habitat, por terem sido considerados como de conflito de interesses. Embora não narrados por todos os entrevistados, alguns outros os trouxeram sob perspectiva bem intensa, principalmente Entrevistado 12 e Entrevistado 14.

O primeiro deles foi o projeto Bem Forte, que, conforme citado anteriormente, não foi específico do LL mas uniu os seus atores em alguns trabalhos e discussões. O aplicativo E-Dinheiro, que geraria lucro e ampliaria sustentabilidade do Banco Bem, não foi cocriado, nem mesmo teve-se o intuito de que ele gerasse valor social. Vários informantes sabiam, em função dos estudos anteriores, que o aplicativo não funcionaria. O segundo fato foi a contratação dos líderes comunitários, pela ONG, e incorporação desses líderes na sua folha de pagamento, o que foi um momento de estresse. Passaram a atuar com os dois papéis, de líderes e de empregados da ONG. Por fim, o terceiro, relaciona-se à efetiva participação da comunidade no Fórum Bem Maior para a gestão dos recursos do Banco Bem: é considerado que não são todas as pessoas que conseguem compreender o que se passa lá. Segundo um informante, devido às assimetrias de conhecimento, apenas endossavam os créditos àqueles que as lideranças e ONG propunham. Isso foi um ponto de discórdia que também fomentou o distanciamento dos atores do LL Habitat. Essas discordâncias, por óbvio, minaram as relações e a confiança entre alguns atores.

Embora isso tenha sido relatado por alguns entrevistados, outros creditaram a desenergização do Habitat por conta das diversas atividades que cada um deveria dar conta:

*“Não que a gente... não, não houve rompimento; não houve nenhum problema; é só questão de interesses de modo de condução que eu percebi que, na minha opinião, não havia mais aquele... não sei, aquela preocupação com o living lab, de realmente estar em rede, de trabalhar junto e tal.” (Entrevistado 9)*

#### 4.3.3.4 Relações Institucionais: LL, Governo e UFES

Por fim, ainda, desvela-se que as interações políticas também podem ser consideradas como elementos para considerar-se nas relações de governança. Sobre isso, faz-se digno de se perceber como o contexto de inovação, pelo menos em Vitória, ainda é incipiente: pouco se fez, até então, para fomentar pesquisas e protótipos na área e, em decorrência disso, o campo fica sem amarras políticas e institucionais com os órgãos que poderiam auxiliar na implantação de iniciativas em IS. O desenlace político, inclusive, agrava o descrédito nessas instituições.

Especificamente sobre o fomento a LL, Entrevistado 13, apesar de toda a sua implicação com a FAPES, aponta que desconhece iniciativa da instituição para o fomento de um laboratório:

*“Do LL? Morreu tudo. Eu fiquei dois anos e meio lá, nunca ouvi falar essa expressão lá. Isso foi, você quer ver... 2008, 2009, 2010, por aí. Porque alguém trouxe esse português pra falar aí. Agora eu lembro que, na época, eu já era conselheiro da FAPES. Eu fui trabalhar na FAPES em 2015, mas eu fui conselheiro uns 6, 7 anos lá. Eu ouvia falar nisso, mas eu não lembro de, assim, que edital que surgiu baseado no conceito de LL. Eu não sei. Não teve nada. Só foi uma discussão que eu saiba, tá. A não ser que eu esteja muito mal informado, mas eu acho que não se passou de uma discussão: trouxeram uma pessoa para falar, fizeram um seminário, mas na hora de incorporar nos produtos ali da FAPES, eu não vi nada. (Entrevistado 13)*

O mesmo informante também menciona ter conhecido o projeto Conecteideias, que o LL o submeteu à FAPES em um edital de inovação tecnológica – e não IS, pois não havia sido aberto um. Uma das condições para a submissão, na área tecnológica, era a participação de uma empresa, então, houve o enlace. Sobre esse projeto, trata-se no tópico posterior.

*“Conheço porque, um dos trabalhos de inovação, não, mas aí foi inovação tecnológica..., mas aí, enfim, ela acabou se desentendendo com a empresa, ela submeteu vários trabalhos lá, editais, que eu ajudei que tava atrasado, eu ajudei a encerrar, e fui fazer visita técnica com ela. Então eu acho, eu vi uns dois produtos que ela tentou fazer lá, mas um deu problema com a empresa, era de inovação tecnológica. [...] Acho que a coisa acabou ficando mais com a empresa do que pra desenvolver dentro da universidade e seguir a ideia aqui dentro. Ela mesmo falou que, na época, ela não gostou do relacionamento que teve com a empresa, deu problema. Uma foi essa, a outra foi o que. Eu acho que talvez a outra não foi eu que encerrei, que eu acabei não conseguindo encerrar tudo e ficou pra outras pessoas lá, mas eu lembro que ela teve esse outro projeto, e não era de inovação social, que poderia ser até, foi de inovação tecnológica o edital lá, mais voltado pra empresa mesmo. E acabou sendo uma coisa que poderia ter muita coisa legal de comunidade, e que acabou sendo incorporado pela empresa, e essa parte mais social não seguiu. A empresa deve tá lucrando com o produto, se olhar lá você vê claramente que os produtos dela tem influência no que foi desenvolvido ali, mas no social ali ficou.” (Entrevistado 13)*

Se, por um lado, ainda havia relação do LL com órgãos de fomento à pesquisa, por outro, nas esferas políticas, o sentimento dos atores do LL é de total descrédito. A perspectiva é a de que o Poder Público não compartilha do mesmo propósito que o LL, nem consegue dar vazão às necessidades do grupo. Eventualmente, as soluções e cocriações não seriam bem vistas pelo Poder Público.

*“Assistencialismo elegia políticos que hoje não ganham votos na região, pois a população está fortalecida e independente. Conseguem movimentar suas necessidades.” (Entrevistado 4)*

*“Então, às vezes, o próprio sistema é que empobrece o nosso povo, é que joga o nosso povo na margem da sociedade, é que tá lá naquela quantidade de gente pobres, usando drogas 24 horas, que é pra esquecer os problemas, não tem dinheiro pra pagar as contas. Então, assim, então é muito sofrimento quando você vai fazer uma casa, principalmente quando a gente apoia, porque se o morador fazer por conta própria, ele vai infringir as leis e a gente tem que fazer dentro da lei. Aí, às vezes a obra, ela sobe um pouquinho, mas aí a gente tem um sistema que a gente consegue, através da União, a gente consegue burlar, até mesmo porque o próprio gestor público ele não dá esse amparo, ele não faz políticas públicas pra melhorar, então a gente consegue, às vezes, dar uma burlada nisso. Por exemplo, aqui no crédito habitacional, as casas, a gente não interfere, a gente dá assessoria só na construção, então não é o engenheiro, nem o arquiteto, que tá fazendo. Quem tá fazendo é o morador. Eu vou lá, e dou uma assistência pra ele, pra que ele constrói de uma maneira segura e constrói com produto de qualidade, mas não é eu que tô fazendo, não é eu que tô assinando, é o dono da casa. E se o*

*Poder Público querer fiscalizar, ele tem que dar condições, então ele tem que dar o que? A escritura, o Habite né? Que eles não dão. Tem que dar a infraestrutura, que não dão. Aí o morador infringe a lei, mas o Poder Público também infringe. Então fica igualitário, em questão de favela, no morro. Nas áreas onde tem escritura, aí não tem como burlar esse sistema. Aonde tem uma infraestrutura, não tem jeito, aí fica muito mais difícil da gente intervir.” (Entrevistado 14)*

Por fim, esse outro informante aponta a ineficiência do Poder Público para a continuidade de projetos. Além disso, ele prossegue indicando o quanto a governança formal de algumas instituições podem ser prejudiciais ao contexto de desenvolvimento da inovação. Com essa fala, pode-se passar ao tópico seguinte, sobre as dificuldades, mas também sobre as necessidades, de elementos de governança formal no âmbito do LL.

*“Não, essa é a dificuldade no Poder Político, no Poder Público, né. Então, assim, no Poder Público, a continuidade e o pensamento estratégico de curtíssimo prazo é a maior dificuldade. A descontinuidade do que você se, faz acordos planeja, não dá pra contar sabe, é muito difícil. Por mais que a Eliana seja referência dentro da construção de inovação, a gente consegue um grupo muito forte, muito potente, esse pensamento de curto prazo e a descontinuidade nas relações políticas dentro do poder público é muito destruidor. Dentro da esfera Universidade, a maior dificuldade eu penso que é a burocracia lenta, que assim a burocracia é importante, a gente entende, ela faz com que os processos tenham possibilidade de andar, mas quando ela é muito lenta e muito... sei lá, são muitas barreiras pra coisa acontecer, então dentro da Universidade isso é a maior dificuldade. Dentro da área empresarial, dentro dos negócios, eu penso que a maior dificuldade, é que, às vezes, as empresas tão lutando pra sobreviver, e as que já estão mais maduras e inseridas no mercado, às vezes, não dão tantos olhos pra coisas novas. Pelo menos dentro do contexto de Vitória. É um mercado bem conservador. E aí, quando a gente fala de inovação, você precisa investir muito em novos olhares, em perceber a mudança, a correr riscos, tá sujeito ao risco. E aí eu penso que na área de negócios, a maior dificuldade é a baixa exposição ao risco que você tem dentro de Vitória.” (Entrevistado 5)*

Quanto à UFES, uma palavra parece unir a percepção de todos os entrevistados a ela ligados: burocracia. É percebido que o LL não teve a possibilidade de escalar por estar muito amarrado aos sistemas de governança e regulação da Universidade. Também apontam que, enquanto Habitat, as parcerias se davam entre pessoas jurídicas e, por estarem no âmbito da Universidade, os processos de parceria tornavam-se morosos. Essa lentidão é tida como incompatível

com iniciativas em inovação. Para todos esses entrevistados, a InovaTe é uma alternativa a essa burocratização dos processos, por promover a associação de pessoas físicas fora do âmbito da UFES.

*“Porque parece que, não sei o que as pessoas que estavam no LabTAR no último tempo, o que eles estavam passando, mas, posso estar enganado, mas parece que isso estava muito preso dentro da Universidade, as burocracias, nada acontece, e daí acontece e funciona até um ponto, mas depois acaba o patrocínio, acaba a verba, acaba o dinheiro do mundo.” (Entrevistado 2)*

*“A InovaTe surgiu justamente pra dar braço para que o LabTAR não conseguia fazer. Porque qualquer projeto que o LabTAR tinha que se envolver, não conseguia captar recurso, porque o recurso tinha que passar pela UFES e da UFES pra cá, e era um buraco negro. Aí constituindo a InovaTe, que é uma associação de pessoas físicas, sem fins lucrativos, a gente não tem essa amarra, embora o LabTAR junto com OPARQUE, a empresa lá no centro, eles sejam as duas instituições que dão apoio a InovaTe desde o princípio. E óbvio que mais da metade dos membros são em comum, eles têm a independência de falar, se eu quiser fazer um projeto eu não preciso depender da UFES pra fazer as coisas. Surgiu muito com esse intuito. Então o LabTAR continuaria mais como um braço acadêmico, enquanto a InovaTe mais um braço executor de projetos de inovação, voltados principalmente pra inovação social e inovação centrada no ser humano, que é um assunto que o LabTAR já vem trabalhando há algum tempo.” (Entrevistado 10)*

*“A Universidade, ela coloca muita burocracia, muito empecilho, muito papel no meio do caminho, assim. E aí, pra mim, a InovaTe tem um pouco disso assim. [...] começar a fazer eventos mais abertos, começar a procurar a pessoas de áreas mais, é... amplas, mesmo, pessoas de empresas, sabe?! Não só de Universidades. E isso abriu uma gama de possibilidades um pouco maiores, assim, né?! Não só pelas questões burocráticas, mas também pelas pessoas que você vai encontrar fora da Universidade. [...] É como se tivesse uma panelinha no Habitat, entendeu?! De professores e alunos mesmo. Tipo assim, você olha pra InovaTe, tem muitas pessoas ali que não são da UFES, [...] E tem muita gente que é da UFES, mas saiu da UFS não tem mais ligação com a universidade, com o trabalho acadêmico[...] acho que isso é extremamente importante pra inteligência do grupo.” (Entrevistado 11)*

*“Outro problema que a gente tinha nessa modalidade, digamos assim, era muita burocracia. Eu funcionava enquanto UFES. UFES pra captar recurso você tem que fazer contrato, convênio, sei lá o quê... aí vai pro departamento, aí depois tem que esperar a reunião do Conselho, aí do Conselho de Departamento tem que ir pro Conselho Universitário, aí tem que passar nos Contratos e Convênios, até isso, a gente já desanimou do projeto. Ai já tem outro edital, já tem outra coisa. É uma lentidão tão*

*grande, que pra fazer inovação não casa. Não casa. Então assim, mesmo a empresa e a ONG sendo ágeis, a gente enquanto Universidade, essa coisa grandona aqui, a gente não tem agilidade. Aí, tá, até a gente conseguir cumprir todos os requisitos já passou. Já era. Então tinha essa dificuldade.” (Entrevistado 12)*

Considerar as pessoas físicas, e não mais jurídicas, parece ser uma alternativa encontrada para acelerar os projetos e ganhar escala. Da mesma forma, desvencilhar-se da UFES tende a ser, segundo os entrevistados, um bom auxílio a essa nova configuração, assim como incentivar a participação de novos atores.

Nesse ponto, retomando a *Proposição 3c* do trabalho, pode-se considerar que o campo demonstra que, *sim*, os mecanismos de governança efetivos *realmente* podem ser fontes de ganho relacional para a implantação de iniciativas em IS. Vale o destaque às questões sobre o propósito compartilhado, como um elemento informal de governança, e às de familiaridade, reconhecimento e admiração entre os diferentes atores do processo como sendo os principais elementos da governança informal para essa contribuição com o ganho. Deve-se, ainda, realizar a ressalva de que, embora haja um papel significativo desses elementos nos processos de gestão em iniciativas de IS, alguns mecanismos formais de governança também se demonstraram como necessários ao longo da trajetória do campo: a necessidade de sistematização de reuniões, estabelecimento de limites e definição de papéis foram apontada como aprendizagem entre os atores envolvidos. Atores governamentais, assim como quando explorada a mobilização e estruturação da rede, foram apontados como ligados à burocratização e ao pouco suporte e descrédito.

#### 4.4 INTER-RELAÇÕES E PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK*

Conforme o exposto nas seções anteriores, as proposições realizadas nesse estudo mostraram-se verdadeiras no contexto estudado. Neste ponto, realizam-se as inter-relações entre propósito compartilhado, provindo da literatura da IS, e as três fontes de ganhos relacionais relacionadas à VR, bem como, ao final, propõe-se um *framework* da VR para a IS. Espera-se, então, sumarizar como a VR pode conectar-se à IS, contribuindo com o seu entendimento e dando pistas sobre como promover sua implantação.

Houve a observação do protagonismo de dois atores principais no LL Habitat: AAI e LabTAR. Dependendo do projeto, um dos dois atores centrais mobilizavam a rede para recrutar recursos (mais atores) a colaborar. A rede do LL é mobilizada e desmobilizada conforme a necessidade demandada pela iniciativa. É proposto, pela literatura, que tanto atores, quanto novas estruturas da rede, que a tornam com características próprias, podem ser considerados como recursos nesse contexto de IS (GULATI, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Essa fluidez da rede é considerada como positiva pelos integrantes do LL, uma vez que permite aos participantes atenderem necessidades e objetivos próprios, sem prejuízo do trabalho coletivo.

Percebe-se, então, que, ao menos no nível da configuração da rede, mecanismos formais de governança, que, para Dyer e Singh (1998) são percebidos como organizadores e necessários à geração de rendas relacionais, não são bem vistos pelos atores. Relações contratuais, como ficar “amarrado a um edital por dois anos”, conforme relatado por um entrevistado, não permite tal mobilidade entre atores. Para Rodrigues e Malo (2006), todavia, elementos de governança formal podem auxiliar no fomento da identidade de uma organização sem fins lucrativos, sem, no entanto, perder a característica de uma governança colaborativa – pelo contrário, podendo reforçá-la, por legitimar os diversos atores que compõem a organização. A adoção de tais elementos poderia, ao mesmo tempo, diminuir a centralização da gestão de projetos pela AAI e pelo LabTAR, conferindo ao trabalho conjunto a identidade Habitat, e não a de quem o capitaneava, e reforçar o caráter de pertença à Comunidade, com sua participação via representação e com a metodologia apoiada em cocriação bem instituída. As bases na geração do valor social como propósito exigem apenas admitir essa geração quando há a integração do usuário final aos demais atores (MULGAN *et al.*, 2007; HOWALDT *et al.*, 2016).

A busca por atores complementares é muito focada na busca por conhecimentos complementares. A cocriação, nessa direção, pode ser reconhecida como a expressão máxima de síntese da necessidade do compartilhamento de conhecimento. No âmbito do LL, foi através dela que o usuário final pôde contribuir a construção de uma solução para uma questão do seu meio, e que os atores não-pertencentes àquela realidade social (LabTAR e AAI, principalmente) puderam dar um substrato às suas teorias e técnicas. Essa conexão de saberes e experiências é apontada como geradora de valor por Voorberg, Bekkers e Tummers (2015) e

fundamental para a constituição de uma IS (SCHARTINGER *et al.*, 2002; MULGAN *et al.*, 2007; BIGNETTI, 2011; HOWALDT *et al.*, 2016; TO, 2016). A pluralidade de conhecimentos (BIGNETTI, 2011; HOWALDT *et al.*, 2016) e de métodos (ENoLL, 2018a) parecem centrais a um LL que opere em IS.

Novamente, o propósito voltado ao valor social beneficia-se do compartilhamento de conhecimentos e imperativo da cocriação. Foi apontado, ainda, o quanto parceiros devem abandonar a lógica propositiva de soluções para abraçarem a colaborativa, de cocriação dessas alternativas sociais, na direção da vantagem colaborativa de arranjam-se nesse modelo (SANZO *et al.*, 2015; SILVA; BITENCOURT, 2018). Para isso, processos de aculturação e de percepção do próprio local de fala emergiram do campo como importantes à formação do grupo InovaTe e construção de iniciativas em IS. O reconhecimento de uma boa prática da governança formal, aqui, foi reconhecido: a de se sistematizar os encontros para o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens – então, duas fontes de ganho relacional (DYER; SINGH, 1998), uma dando suporte à outra.

Outra dificuldade ao LL foi gerada no âmbito do compartilhamento de conhecimentos: a assimetria de conhecimento. Dyer e Singh (1998) já mencionam que, para a geração de rendas relacionais, os atores de uma rede devem aprimorar sua capacidade absorptiva. Isso não pareceu ocorrer em alguns momentos de diálogo entre Universidade e Comunidade, devido à diferença de grau de educação formal e à distância de acesso a informações entre eles. Não compreendendo as falas – da Universidade, por ser muito técnico, e da Comunidade, por ser outra realidade social, com demandas específicas – a própria percepção de geração do impacto tornou-se divergente. Para a Comunidade houve o impacto social, porque a vida de algumas pessoas melhorou, com o HMW, e porque a Comunidade começou a relacionar-se de modo diferenciado com o aprendido durante a iniciativa do Conecteideias; para a Universidade não, pois não houve escala do HMW, nem sustentação da plataforma digital do Conecteideias. Pode-se considerar a redundância de não-compreensão entre Comunidade e Universidade, nas reuniões e sobre a perspectiva de impacto como um legitimador do conhecimento enquanto recurso necessário à IS.

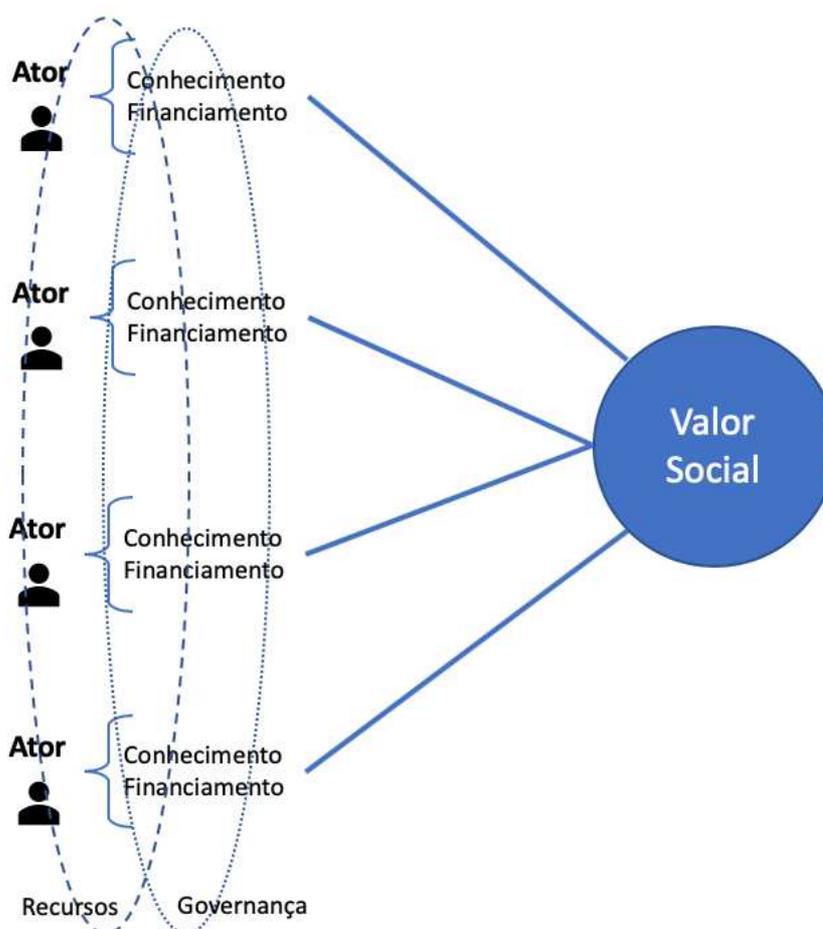
A captação de recursos financeiros também é um recurso bastante buscado nesse contexto de LL em IS. Essa necessidade é amplamente abordada na literatura da IS como sendo uma problemática do campo (POL; VILLE, 2009; BOLZAN;

BITENCOURT; MARTINS, 2017). Para supri-la, buscou-se sustentar o LL Habitat por meio de editais e parcerias – gerando as amarras citadas anteriormente. Isso se demonstrou limitante às iniciativas em IS promovidas pelo LL, pois, o processo de seleção de parceiros não foi satisfatório. Propósitos diversos entre LL e empresa, por exemplo do ConecteIdeias, não foram considerados na captação da empresa parceira, pois o processo não pôde ser executado de forma minuciosa e contando com o apego entre as partes, como o estabelecimento de uma parceria dessa natureza requereria (LE BER; BRANZEI, 2010). Quando o ator complementar cogitado era o Poder Público, esse desconsiderava as proposições elaboradas pelo LL, por também não compartilhar o propósito de mobilizar uma iniciativa de IS a longo prazo e, ainda, por não acreditar no empoderamento comunitário por razões diversas. Em ambos os casos, o descrédito entre atores teve, como consequência, o previsto na literatura: a desarticulação da rede (MULGAN *et al.*, 2007).

Retomando as relações de governança, pode-se voltar à questão inicial do propósito compartilhado. Embora considerados como complementares (DYER, 1997; DYER, SINGH, 1998; POPPO, L.; ZENGER, 2002), mecanismos informais de governança demonstraram-se mais legitimados, pelos atores, do que os formais, sendo o propósito o principal deles, tal como exposto no início, mas também incluindo a familiaridade e a admiração entre atores – principalmente no sentido de agregarem-se no início do grupo. Em nome da fluidez da configuração da rede, os mecanismos formais de governança foram considerados como burocracias enrijecedoras da estrutura, principalmente quando referindo às questões de governança da Universidade. Consideram, na dissolução dos laços de uma rede, os distanciamentos como naturais, tal como apontado, pela literatura, ocorrer quando não há mais a complementariedade entre os atores (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Apesar disso, não deslegitimam a necessidade de sistematizarem momentos de troca de conhecimento – tanto que, no InovaTe, isso foi cristalizado por meio de calendário de reuniões (os Giros).

Considerando as relações expostas, um *framework* da VR para o contexto da IS é proposto abaixo, na Figura 3.

Figura 3: proposição de *framework* da VR aplicado ao contexto de IS.



Fonte: elaborado pelo autor.

No *framework*, aponta-se a relação entre os diferentes atores de uma rede para a IS. Percebem-se esses atores conectados solidamente ao Valor Social compartilhado, assumindo a centralidade nas relações estabelecidas em contexto de IS. Os atores são considerados como recursos, compartilhando a diversidade de conhecimento e possibilidade de financiamentos com a rede, de forma complementar. Também há a vinculação entre atores por meio de uma segunda elipse, representando as relações de governança que, de acordo com o campo, são prioritariamente informais. Ambas as elipses – de complementariedade de recurso e de governança –, em linhas pontilhadas, demonstram a fluidez requerida pelo campo para interconectarem diferentes atores em qualquer tempo, permanecendo a fixidez apenas do vínculo ao Valor Social enquanto propósito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve, como objetivo, compreender como a natureza das relações entre os diferentes atores mobilizados na implantação da IS, em um contexto de LL brasileiro. Para isso, utilizou-se, como lente teórica, a Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Embora seja teoria provinda da área das ciências econômicas, estabeleceu-se a relação entre as duas abordagens por ambas terem, como papel central, a relação entre seus atores como ponto de partida para a geração de valor – no caso da IS, valor social e, no da VR, rendas relacionais voltadas ao aumento da vantagem competitiva.

Identificou-se que a centralidade das interações entre os diferentes atores em uma iniciativa de IS é mediada por elementos informais de governança. Entre eles, assume-se o destaque ao compartilhamento de um propósito em comum que, no caso da IS, deve ser a geração do valor social. Iniciativas que não tiveram tal compartilhamento tenderam ao insucesso. Além desse, a confiança, a familiaridade e a admiração entre atores também aparecem como fatores que mantêm a coesão do grupo.

Quanto a recursos, pôde-se considerar que atores são os principais que a rede possui. Cada qual com sua possibilidade subsidiar a rede com o que ela demanda, destacam-se aqueles que possuem conhecimento diversos, assim como outros que possibilitam o financiamento das iniciativas. No quesito conhecimentos, a cocriação – ou seja, assumir que os conhecimentos provenientes do usuário final sejam tão importantes quanto os dos mobilizadores das iniciativas – emerge como o elemento que legitima as proposições e implementações desenvolvidas. Nesse tocante, os atores que ingressam a uma rede desse tipo o fazem pelo propósito, logo, eventualmente não possuem habilidades de trabalho de forma colaborativa e/ou cocriativa. A esses, é proposto um período de adaptação para que esse valor seja internalizado.

Como contribuições teóricas, além de ratificar a importância do propósito comum, o estudo legitima as três fontes aqui destacadas de ganhos relacionais propostas por Dyer e Singh (1998) para o contexto da IS. É percebido que a complementariedade de recursos, assim como o compartilhamento de conhecimentos são fundamentais para o espaço da IS, que, por definição, devem

ser colaborativos e cocriativos. A utilização de mecanismos efetivos de governança, por sua vez, também aparece como concernente ao campo, embora haja mais destaque aos elementos de governança informais que aos formais. Todavia, os elementos formais também encontram espaço para organizar as relações no campo, principalmente quanto à sistematização da gestão do conhecimento.

Enquanto contribuições gerenciais, mormente são propostas reflexões acerca do estabelecimento de parcerias. A orientação a um propósito comum torna-se imperativa para que atores não se desmotivem, ao longo da iniciativa, e para que, ao longo do tempo, essa iniciativa possa continuar no campo social e ganhar escala. Tal cuidado com o propósito mostrou-se importante principalmente em contextos em que recursos financeiros e financiamentos são escassos. Com a necessidade de capitalizar para prototipar projetos, atores com propósitos distintos do voltado ao social podem ser evocados. Da mesma forma, o campo demonstrou que circunscrever a sustentabilidade de um projeto ao âmbito de editais tende a levar à extinção desse projeto, assim que a injeção de recursos financeiros cesse. Nesse sentido, outras fontes de sustento devem ser prospectadas pelo grupo gestor das IS.

Ainda no campo das contribuições gerenciais, pode-se dar atenção à assimetria do conhecimento entre diferentes atores. Dependendo da distância de escolaridade e acesso à informação, o conhecimento pode, ou não ser transmitido, ou ser compreendido de forma equivocada. Cabe atenção a esse ponto quando propostas de IS forem realizadas a populações de baixa escolaridade. Vale ressaltar, no entanto, que a compreensão sobre a ocorrência impacto social pode depender do espaço sociocultural no qual o ator está inserido, podendo não ser, eventualmente, concordante entre atores inseridos em diferentes contextos.

Por fim, aponta-se que esse trabalho tem a limitação de ser um estudo de caso único em um contexto que ainda não está difundido pelo Brasil – o de LL. Além disso, trata-se de uma primeira aproximação da VR ao campo da IS, logo, ainda carecendo de mais estudos com tal aproximação. Nesse sentido, abre-se possibilidade para trabalhos futuros, considerando outros contextos de IS e também a replicação da validade das fontes de ganhos relacionais no âmbito da IS, testando a validade das proposições aqui estabelecidas.

## REFERÊNCIA

- AAI – Associação Ateliê de Ideias. **Pesquisa: saberes, fazeres e perfil dos moradores do Território do Bem**. Vitória: 2008.
- ADAMS, David; HESS, Michael. Social Innovation and Why it has Policy Significance. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 21, n. 2, p. 139-156, 2015.
- ANGELINI, Leonardo et al. Senior Living Lab: An Ecological Approach to Foster Social Innovation in an Ageing Society. **Future Internet**, v. 8, n. 4, p. 50, 2016.
- ARAKAKI, Andréa Haruko et al. Sistema Integrado de Inovação Tecnológica Social: Programa de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários EIT-UFMT. **Interações**, Campo Grande, v. 13, n. 1, 2016.
- AUSTIN, James E. **The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- AYOB, Noorseha; TEASDALE, Simon; FAGAN, Kylie. How social innovation 'came to be': tracing the evolution of a contested concept. **Journal of Social Policy**, v. 45, n. 4, p. 635-653, 2016.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BASTOS, J. P. D. **Conceções e práticas inovadoras na inserção social pela qualificação e trabalho: o caso do Projeto Dar Sentido à Vida**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra, p. 176. 2016.
- BATES, Sandra M. **The social innovation imperative: create winning products, services, and programs that solve society's most pressing challenges**. McGraw Hill Professional, 2012.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, 2011.
- BITENCOURT, Claudia C. et al. Introduction to special edition social innovation: researching, defining and theorizing social innovation. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 14-19, 2016.
- BOLZAN, L. M.; BITENCOURT, C. C.; MARTINS, B. V. Escalabilidade de inovação social: uma meta-análise. VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais do VI SINGEP**, São Paulo – SP – Brasil – 13 e 14/11/2017.

CAMERON, Heather. Social Entrepreneurs in the Social Innovation Ecosystem. In: Nicholls, A.; Murdock, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, pp. 199-220, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAWSON, Patrick; DANIEL, Lisa. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

\_\_\_\_\_. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

\_\_\_\_\_.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

\_\_\_\_\_.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The Relational View Revisited: a Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.

EDWARDS-SCHACHTER, Mónica E.; MATTI, Cristian E.; ALCÁNTARA, Enrique. Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENOLL – EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS. **About us**. Disponível em: <<http://enoll.org/about-us/>>. Acesso em: 10 de abr. 2018a.

\_\_\_\_\_. **Habitat Living Lab**. Disponível em: <<http://enoll.org/network/living-labs/?livinglab=habitat-living-lab#description>>. Acesso em: 10 de abr. 2018b.

FLICK, U. **Métodos Qualitativos na Investigação Científica**. Lisboa: Monitor, 2013.

FRANZ, H. W.; HOCHGERNER, J.; HOWALDT, J. **Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society**. [s.l.]: Springer, 2012.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais ou Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som**. Vozes, Rio de Janeiro, v. 13, p. 64-89, 2015.

GIDDENS, Anthony. **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GRIMM, Robert et al. Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 26, n. 4, p. 436-455, 2013.

GULATI, R. Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 397-420, 1999.

\_\_\_\_\_.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HARRISSON, Denis; KLEIN, Juan-Luis; BROWNE, Paul Leduc. Social innovation, social enterprise and services. In: Gallouj, F. & Djellal, F. **The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective**. Cheltenham: MPG Books Group, pp. 197-218, 2010.

HERRERA, Maria Elena Baltazar. Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1725-1730, 2016.

HOWALDT, J.; SCHRÖDER, A.; KALETKA, C.; REHFELD, D.; TERSTRIEP, J. **Comparative Analysis (Mapping 1). Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions (SI-DRIVE)**. Dortmund: Sozialforschungsstelle, 2016.

\_\_\_\_\_.; SCHWARZ, M. **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends**. Sozialforschungsstelle Dortmund, 2010.

HULGÅRD, Lars; VIEIRA FERRARINI, Adriane. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, 2010.

INOVATE. **Quem somos**. Disponível em: <<http://inovate.cc/quem-somos/>>. Acesso em: 10 de abr. 2018.

KEYSON, David V.; GUERRA-SANTIN, Olivia; LOCKTON, Daniel. **Living Labs: design and assessment of sustainable living**. London: Springer, 2017.

- LAWRENCE, Thomas B.; DOVER, Graham; GALLAGHER, Bryan. Managing Social Innovation. In: Dodgson, M.; Gann, D. M.; Phillips, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**, Oxford University Press, 2013.
- LE BER, M. J.; BRANZEI, O. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 140-172, 2010.
- MAČIULIENĖ, Monika; SKARŽAUSKIENĖ, Aelita. Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. **Journal of Business research**, v. 69, n. 11, p. 4826-4830, 2016.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAZZUCO, Eduardo; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. Living Labs: Intermediários da Inovação. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, p. 87-97, 2017.
- MOULAERT, Frank (Ed.). **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Edward Elgar Publishing, 2014.
- \_\_\_\_\_.; et al. Towards alternative model (s) of local innovation. **Urban studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.
- MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: The Basingstoke Press, 2007.
- MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.
- NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The Nature of Social Innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, p. 01-30, 2012.
- NICOLOPOULOU, Katerina et al. An incubation perspective on social innovation: the London Hub—a social incubator. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 368-384, 2015.
- NUNES, Viviane GA. Design and Innovation in Brazil. Reflections on a local experience within the furniture industry sector. **The Design Journal**, v. 20, n. sup1, p. S2960-S2972, 2017.
- PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.
- PINTO, Míriam M. **Redes de colaboração para inovação: a experiência do Living Lab Habitat**. Vitória: EDUFES, 2014.

POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

POLANYI, Karl. (1944). *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

PRATT, Michael G. From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 856-862, 2009.

RIBEIRO, Djamila. **O que é local de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2017.

RODRIGUES, Andréa L.; MALO, Marie, C. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 29-50, 2006.

SAJI, Beena Salim; ELLINGSTAD, Paul. Social innovation model for business performance and innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 2, p. 256-274, 2016.

SANTOS, Ana Clarissa Z. M. dos. **O Desenvolvimento da Inovação Social – inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SANZO, María José et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, n. 4, p. 611-636, 2015.

SCHARTINGER, Doris et al. Knowledge interactions between universities and industry in Austria: sectoral patterns and determinants. **Research policy**, v. 31, n. 3, p. 303-328, 2002.

SILVA, Sílvio Bitencourt. Um Estudo Exploratório sobre Orquestração em Living Labs Brasileiros. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 2, 2015.

\_\_\_\_\_.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Recusos Relacionais para o Desenvolvimento de Inovações Sociais em Living Labs: o caso do Habitat Living Lab de Viória, RS – Brasil. **Gestão em Análise**, v. 7, n. 1, 2018, p. 13-30.

SHIN, Changhwan. A conceptual approach to the relationships between the social economy, social welfare, and social innovation. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 7, n. 2, p. 154-172, 2016.

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TO, Chester KM. Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance: A comparative assessment. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4737-4743, 2016.

VASCONCELOS, Anselmo F. Mapping Brazilian workforce diversity: a historical analysis. **Management Research Review**, v. 39, n. 10, p. 1352-1372, 2016.

VOORBERG, W. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A Systematic Review of Co-Creation and Co- Production: Embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1333-1357, 2015.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

WINDRUM, Paul et al. The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 150-166, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

- a. Como o *living lab* (LL) surgiu?
- b. Qual foi/é o objetivo do LL?
- c. Quem foram as primeiras instituições ou pessoas a fazerem parte do LL?
- d. Dessas primeiras instituições ou pessoas que constituíram o LL, quais ainda permanecem hoje?
- e. Por que pessoas/instituições deixaram o LL?
- f. Outras instituições começaram a participar do LL? Por qual motivo? Quem procurou quem?
- g. Como ocorrem as contribuições das instituições ou das pessoas que fazem parte do LL?
- h. São realizadas reuniões com todos?
- i. Quais atividades são desenvolvidas pelos atores? E como elas são desenvolvidas?
- j. Quais são as atribuições de cada ator?
- k. Como se deu a afiliação à ENoLL? Porque não permaneceram na ENoLL?
- l. Para quem as atividades são desenvolvidas?
- m. As atividades atendem a que necessidades?
- n. Os beneficiários participam dos processos de criação das soluções?
- o. Onde está a possibilidade de ação de vocês hoje?
- p. Com o que vocês contam para desempenhar esse trabalho? O que confere a vocês essa possibilidade de desenvolver um bom trabalho?
- q. Pode nos indicar outros nomes para que eu possa entrevistar ou entrar em contato?
- r. O que é o mais difícil de se contornar nesse trabalho? Como superam?
- s. Como você avalia o impacto social gerada na vida das pessoas e da comunidade que está envolvida?
- t. Houve escala? O projeto ficou maior que no início, serviu de inspiração a outros projetos? As pessoas, ou a comunidade, mudou a cultura?
- u. Qual é a importância do LL para a comunidade?

Solicitar exemplos, sempre que possível.

**APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DE ENTREVISTADO****DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A)**

NOME COMPLETO \_\_\_\_\_

IDADE \_\_\_\_\_ GÊNERO \_\_\_\_\_ NATURALIDADE \_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

PROFISSÃO \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

*LIVING LAB* AO QUAL POSSUI VÍNCULO: \_\_\_\_\_

ATUAÇÃO NO PROJETO: \_\_\_\_\_

CARGA HORÁRIA SEMANAL DE ATIVIDADES NO PROJETO: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo a gravação, em áudio, da entrevista concedida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a Maurício Goulart da Silva, CPF 011.778.660-25, mestrando em administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Tenho ciência de que o anonimato das informações será mantido e de que tal gravação será utilizada apenas pela equipe envolvida com a pesquisa sobre A GESTÃO DOS *LIVING LABS* BRASILEIROS NO CONTEXTO DE INOVAÇÃO SOCIAL, liderada pela profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt (UNISINOS). Caso restem dúvidas quanto à presente pesquisa, fui informado de que posso entrar em contato com os pesquisadores aqui mencionados, por meio dos endereços [imaugs@yahoo.com.br](mailto:imaugs@yahoo.com.br) e [claudiacb@unisinobr](mailto:claudiacb@unisinobr).

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_