

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

MARCIA SANTOS DA SILVA

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E GANHOS RELACIONAIS
EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL:
um Estudo de Caso sob a Perspectiva da Visão Relacional**

Porto Alegre

2020

MARCIA SANTOS DA SILVA

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E GANHOS RELACIONAIS
EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL:
um Estudo de Caso sob a Perspectiva da Visão Relacional**

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. Cláudia Cristina Bittencourt

Coorientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

Porto Alegre

2020

S586c

Silva, Marcia Santos da.

Compartilhamento de conhecimento e ganhos relacionais em iniciativas de inovação social : um estudo de caso sob a perspectiva da visão relacional / Marcia Santos da Silva. – 2020.

131 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

“Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Cristina Bittencourt
Coorientador: Prof. Dr. Douglas Wegner.”

1. Compartilhamento de conhecimento. 2. Ganhos relacionais. 3. Inovação social. 4. Visão relacional. 5. Valor das relações. I. Título.

CDU 658

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

MARCIA SANTOS DA SILVA

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E GANHOS RELACIONAIS
EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL:
um Estudo de Caso sob a Perspectiva da Visão Relacional**

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 24 de junho de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Cláudia Cristina Bittencourt – UNISINOS

Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo Santos – PUC/RS

Dra. Gabriela Zanandrea – UNISINOS

Dra. Kadígia Faccin – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Chegar a este momento é a evidência concreta de que o propósito vence as dificuldades. Contra todas as probabilidades, estou vencendo mais uma fase e abrindo novos horizontes. Mas, não faço isso sozinha, pois a vida precisa de colaboração e compartilhamento. Penso que, por isto, faz tanto sentido pesquisar inovação social.

Meu muito obrigada à equipe da Unisinos, em especial à Profa. Cláudia Bittencourt e ao Prof. Douglas Wegner, pela parceria nesta caminhada; às professoras Ana Clarissa (PUCRS), Gabriela Zanandrea e Kadígia Faccin (Unisinos) pela contribuição para o aprimoramento desta pesquisa.

Um agradecimento muito especial ao coletivo Vila Flores pelo acolhimento desde o primeiro contato. Aos vilienses, que nestes meses de convivência, demonstraram um incrível alinhamento entre discurso e prática. Em especial, às equipes da Associação Cultural Vila Flores, do Imobiliário e Arquitetura, sempre disponíveis para responder minhas demandas.

À minha família agradeço, em especial, à minha mãe, que sempre me incentivou na busca pelos meus sonhos, reforçando que pode não ser fácil, mas nada é impossível. Aos meus queridos amigos do grupo Educadores do Bem – Gabrielle, Olívia, Rafael e Tatiana, que foram imprescindíveis neste processo de imersão acadêmica, mas, principalmente, pelas escutas e diálogos, empatia e bom humor, como já falei em outros momentos: “Do Mestrado para a Vida!”. Minhas amigas-irmãs, Carmem, Crys e Susana pelo incentivo e apoio incondicionais, sempre torcendo e acreditando no meu potencial.

E que venham novos caminhos e desafios!

“Seja a mudança que você quer ver no mundo.”
(GANDHI, Mahatma).

RESUMO

A inovação social resulta da mobilização de uma constelação de atores que, por meio de relações colaborativas, cocriam conhecimento para construir soluções para problemas sociais. Este estudo buscou compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores, de uma iniciativa de inovação social, contribuem para gerar ganhos relacionais. Para isto utilizou-se as abordagens teóricas da Inovação Social e Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998), com contribuições das pesquisas sobre Valor das Relações. (BIGGMANN; BUTTLE, 2012). A metodologia de pesquisa utilizada foi qualitativa, exploratória, por meio de estudo de caso, que teve como objeto de análise o coletivo Vila Flores, e partiu de categorias e subcategorias de análise definidas a priori (Inovação Social – Iniciativa e Relações entre os atores; Visão Relacional – Rotinas, Barreiras e Ganhos Relacionais), sendo utilizadas cinco técnicas de coleta de dados (pesquisa documental, observações dos participantes e não participantes, mapeamento de artefatos e entrevistas). A diversidade de fontes possibilitou a triangulação dos dados, permitindo maior aprofundamento e rigor nos resultados. Inicialmente, foi mapeada a trajetória da iniciativa, que conta com cinco fases (pré-iniciativa, estruturação interna, expansão, amadurecimento da governança e fortalecimento) e nove momentos de consolidação da iniciativa, a partir de *Critical Turning Points* (CTPS). Além disto, foram abordadas as interações com o entorno, o propósito do coletivo, os papéis e interrelações entre os atores. No que se refere às rotinas de compartilhamento de conhecimento, identificou-se práticas e ferramentas, bem como as barreiras – internas e externas. Também analisou-se os ganhos relacionais percebidos pelos atores e agrupados nas dimensões do Valor das Relações. Concluiu-se que as rotinas de compartilhamento de conhecimento contribuem para gerar ganhos relacionais, sendo que as formais têm maior sinergia com os valores financeiro e conhecimento. Por outro lado, as rotinas informais têm maior consonância com os valores pessoal e coletivo, sendo este último criado no intuito de atender as questões referentes às relações entre os atores de uma iniciativa de inovação social. O valor estratégico é permeado por rotinas formais e informais, indistintamente. Por fim, apesar de não ser o objetivo desta pesquisa, percebeu-se que os ganhos relacionais são relevantes para habilitar o coletivo para criar valor social, necessário para a transformação social do contexto onde se inserem.

Palavras-chave: Compartilhamento de conhecimento. Ganhos Relacionais. Inovação Social. Visão Relacional. Valor das Relações.

ABSTRACT

Social innovation results from the mobilization of a constellation of actors who, through collaborative relationships, co-create knowledge to build solutions to social problems. This study sought to understand how the routines of knowledge sharing, among the actors of a social innovation initiative, contribute to generating relational rents. For this purpose, the theoretical approaches of Social Innovation and Relational View (DYER; SINGH, 1998) were used along with the contributions from research on Relationship Value. (BIGGMANN; BUTTLE, 2012). The research methodology applied in this study was the qualitative exploratory approach through a case study, which had as its object of analysis the Vila Flores collective. This study's categories and subcategories of analysis were defined a priori (Social Innovation – Initiative and Relations among the actors; Relational View – Routines, Barriers, and Relational Rents) through five techniques of data collection, which are documentary research, participant and non-participant observations, mapping of artifacts, and interviews. The diversity of sources made it possible to triangulate the data, generating a broader depth and accuracy of results. Initially, the trajectory of the initiative was mapped, which contains five phases namely pre-initiative, internal structuring, expansion, maturation of governance, and strengthening, as well as nine moments of consolidation of the initiative through Critical Turning Points (CTPs). Moreover, the interactions with the environment, the purpose of the collective, the roles, and the interrelationships among the actors were addressed. Regarding the knowledge sharing routines, practices and tools were identified, as well as barriers - internal and external. Furthermore, the relational rents perceived by the actors were analyzed and, then, grouped in the dimensions of the Value of Relations. The conclusion was that the routines of knowledge sharing contribute to generate relational gains, with formal ones having greater synergy with financial and knowledge values. On the other hand, informal routines are more in line with personal and collective values, the latter being created in order to address issues related to the relationships between the actors of a social innovation initiative. The strategic value is permeated by formal and informal routines, without distinction. Finally, despite not being the objective of this research, it was realized that the relational gains are relevant to enable the collective to create social value, necessary for the social transformation of the context in which they operate.

Keywords: Knowledge sharing. Relational Rents. Social Innovation. Relational View. Relationship value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da pesquisa.....	36
Figura 2 - Infográfico de atividades Vila Flores - 2019	39
Figura 3 - Participação e inclusão – Vila Flores um espaço de experimentação.....	40
Figura 4 - Fotos da ferramenta de coleta de dados	47
Figura 5 - As fases e CTPS representados ao longo do tempo.....	52
Figura 6 - Desafio de revitalização do conjunto arquitetônico.....	55
Figura 7 - Patrimônio histórico do território a ser preservado	56
Figura 8 - Projeto arquitetônico.....	58
Figura 9 - Espaço de vivência cotidiana da diversidade.....	61
Figura 10 - Espaço de preservação da memória do território.....	62
Figura 11 - <i>Framework</i> rotinas e ganhos relacionais do compartilhamento do conhecimento	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Agrupamento de definições de inovação social considerando a abordagem da construção social.....	21
Quadro 2 - Definições das fontes relacionais	26
Quadro 3 - Lista de documentos utilizados na pesquisa.....	43
Quadro 4 - Identificação das observações não participantes	44
Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados	46
Quadro 6 - Categorias definidas a priori	49
Quadro 7 - Testes de qualidade da pesquisa.....	50
Quadro 8 - Rotinas identificadas a partir da revisão de literatura e a frequência de uso	73
Quadro 9 - Rotinas características do Vila Flores	78
Quadro 10 - Meios de compartilhamento de conhecimento mais evidentes e sua frequência de uso.....	80
Quadro 11 - Meios para compartilhamento de conhecimento característicos do Vila Flores..	81
Quadro 12 - Categorização dos ganhos relacionais característicos do Vila Flores	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL: DIFERENTES ABORDAGENS DE UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO	17
2.2 OS ATORES NAS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL	22
2.3 VISÃO RELACIONAL: RELAÇÕES COLABORATIVAS GERANDO VALOR	25
2.4 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: APROXIMANDO A VISÃO RELACIONAL E A INOVAÇÃO SOCIAL	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.1.1 Seleção do Caso: Vila Flores	37
3.1.1.1 Características da Inovação Social: Vila Flores uma Comunidade Criativa em Experimentação	37
3.1.1.2 Tempo de Existência e Acessibilidade: o Desafio de Compreender a Trajetória da Iniciativa	41
3.2 COLETA DE DADOS	42
3.3 ANÁLISE DE DADOS	49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 VILA FLORES: UMA INICIATIVA DE INOVAÇÃO SOCIAL	51
4.1.1 A Trajetória do Vila Flores: como a Iniciativa se Consolidou ao Longo do Tempo	51
4.1.2 Dos “Predinhos do Lutzenberger” à Comunidade Criativa	54
4.1.3 As Relações entre os Vileiros: seus Papéis e Interrelações	64
4.1.4 Discussão da Teoria e Prática sobre a Iniciativa de Inovação Social	68
4.3 COMPARTILHANDO CONHECIMENTO EM UMA COMUNIDADE CRIATIVA	70
4.3.1 Rotinas e Meios	73
4.3.2 Barreiras	83

4.2.3 Discussão da Teoria e Prática sobre Compartilhamento de Conhecimento em uma Iniciativa de Inovação Social	85
4.3 OS GANHOS RELACIONAIS E O VALOR DO CONHECIMENTO.....	88
4.3.1 Discussão da Teoria e Prática sobre Ganhos Relacionais Decorrentes do Compartilhamento de Conhecimento.....	91
4.4 DISCUSSÃO SOBRE AS ROTINAS E GANHOS NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	99
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	101
5.2 ESTUDOS FUTUROS	101
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	114
APÊNDICE B – TERMO DE ACEITE DA PESQUISA.....	121
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	122
APÊNDICE D – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	123
APÊNDICE E – PROCEDIMENTOS DE PESQUISA EM BASES DE DADOS PARA REVISÃO TEÓRICA	124
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	127
APÊNDICE G – MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS (2014-2019).....	130

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, tem-se percebido a necessidade de buscar soluções sustentáveis para problemas cada vez mais desafiadores. As inovações sociais focam na busca de soluções efetivas e coletivas para o enfrentamento das crises e problemas sociais que são altamente complexos (HOWALDT *et al.*, 2016; MOULAERT *et al.*, 2014; MULGAN, 2006), tais como: os efeitos decorrentes das mudanças climáticas, migrações em massa, crise socioeconômica, entre outros; de forma a melhorar a vida das pessoas e das comunidades. Há um consenso crescente de que a inovação social é necessária para lidar com os desafios que as sociedades enfrentam agora e no futuro. (BIGNETTI, 2011; GRIMM *et al.*, 2013).

Para Agostini (2017), em uma esfera global e nacional, procura-se encontrar alternativas para solucionar crises econômicas ou situações regionais históricas. Além disto, para que estas respostas sejam efetivas, precisam ser construídas, coletivamente, com a ampla participação de atores, em uma rede intersetorial, que conjuga uma diversidade de conhecimentos e expertises.

Este cenário tem despertado, cada vez mais, o interesse de pesquisadores em compreender as configurações que envolvem as iniciativas de inovação social e promovem novas formas de organização. Cabe destacar que as iniciativas de inovação social têm sido apresentadas na literatura como um processo que apresenta etapas relacionadas tanto a geração de ideias quanto a expansão (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2017). Estas podem ser: comunitária (espaço geográfico), arranjos institucionais (modelos organizacionais) e construção social (mobilização de atores), que propõem meios de transformação das práticas sociais existentes, de forma a enfrentar os desafios ambientais, sociais e políticos, na perspectiva de promover uma sociedade mais sustentável. (ARDILL; OLIVEIRA, 2018; EVERS; EWERT; BRANDSEN, 2014; GALLOUJ *et al.*, 2018; MOULAERT *et al.*, 2005).

A inovação social não tem um conceito único, uma vez que as dinâmicas são bastante diversas dificultando agrupá-las em uma definição específica. Por outro lado, existe consenso em relação aos aspectos que caracterizam as inovações sociais, como, por exemplo: a intencionalidade da transformação social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018), a ampla participação dos atores (HOWALDT *et al.*, 2016; HULGÅRD; FERRARINI, 2010), a melhoria de condição e qualidade de vida de um grupo ou da sociedade (BOUCHARD, 2012; MOULAERT *et al.*, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), entre outros.

Para Bignetti (2011), a inovação social é definida como o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores

envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

Cabe salientar que a cooperação é apontada como um dos pontos centrais da inovação social, conforme os resultados de diversas pesquisas como, por exemplo, SIMPACT¹, CRESSI², TRANSIT³ e SI Drive⁴. Este destaque se dá à medida que a colaboração, cocriação e codesign permeiam todo o processo de inovação social. Assim, um elemento primordial, neste contexto, é a interação sistemática dos atores, comprometidos com a busca de soluções para as demandas sociais, sendo este um princípio básico da inovação social. (GRIMM *et al.*, 2013; HOWALDT *et al.*, 2016; MAČIULIENĖ; SKARŽAUSKIENĖ, 2016; WINDRUM *et al.*, 2016).

Destaca-se, ainda, que é importante observar o impacto nas relações envolvidas para sustentar a criação de valor social, ao longo do caminho percorrido durante o desenvolvimento da inovação social. (CLOUTIER, 2003). Esta perspectiva reverbera nos estudos de Dyer e Singh (1998), uma vez que os pesquisadores apontam que as relações levam tempo para se desenvolverem e os ganhos relacionais estão ligados às vantagens geradas no decorrer das relações.

A abordagem teórica da Visão Relacional busca compreender como as fontes de ganhos relacionais levam a criação e a captura de valor para organizações e a consequente geração de vantagem competitiva. (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). No caso das iniciativas sociais a finalidade não é propriamente a vantagem competitiva para a obtenção de retorno financeiro, mas sim, a criação de valor social decorrente da colaboração entre os atores. (HOWALDT *et al.*, 2016).

Cabe salientar que níveis mais altos de engajamento no processo de colaboração propiciam ganhos mais significativos, tanto em benefícios individuais, como em valor social promovido pela constelação de atores. (HOWALDT *et al.*, 2016; LE BER; BRANZEI, 2010).

Além disto, pesquisas sobre Valor das Relações apontam que a interação dos atores geram, ao longo do tempo, diversos valores, monetários ou não (TESCARI; BRITO, 2018), como, por exemplo, pessoais (atores dispostos a ajudar uns aos outros e compartilhar experiências positivas, legitimidade e aceitação das ações), estratégico (ampliação da rede de relacionamentos), financeiros (mais receitas, menos despesas, conjunção de recursos) e de

¹ <http://www.simpact-project.eu/>.

² <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/research-projects/cressi>.

³ <http://www.transitsocialinnovation.eu/>.

⁴ <https://www.si-drive.eu/>.

conhecimento (geração de novas ideias, aumento no potencial de inovação). (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

No que se refere ao valor do conhecimento, é central a cocriação entre os atores, pois, partindo de suas experiências e saberes eles produzem novos conhecimentos e geram aprendizagem coletiva. (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Nesta perspectiva, as rotinas de compartilhamento de conhecimento são fundamentais para que os eles compreendam, profundamente, as demandas sociais em determinado contexto e, por meio da cocriação de conhecimento, gerem ganhos das relações, habilitando-se para criar valor social, por meio de novas soluções e práticas sociais.

A partir destas constatações, percebe-se a necessidade de investigar as rotinas de compartilhamento de conhecimento, em um contexto de inovação social, e os ganhos relacionais gerados. Diante disto, a questão norteadora desta pesquisa é: **Como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que norteiam esta dissertação e que visam responder à questão proposta são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) entender como se desenvolve a iniciativa de inovação social ao longo do tempo e as relações entre os atores;
- b) compreender como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os diferentes atores;
- c) identificar os ganhos relacionais percebidos pelos atores da iniciativa decorrentes do compartilhamento conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa envolve a necessidade de aprofundamento das pesquisas sobre inovação social no Brasil, considerando que as relações entre os atores são percebidas como um dos processos que sustentam tais iniciativas. Ainda são poucos estudos que buscam entender como ocorre o compartilhamento de conhecimento no cotidiano e os ganhos decorrentes deste. (HOWALDT *et al.*, 2016; LE BER; BRANZEI, 2010).

Para a revisão de literatura foram consultadas bases de dados (Scopus e Web of Science) a partir dos temas centrais: “inovação social” e “visão relacional”. Estes foram pesquisados de forma combinada e isoladamente. No Apêndice E foram detalhadas as palavras chave e sintaxes utilizadas. Não houve ocorrência de artigos que combinassem os dois termos. As combinações que apresentaram os primeiros resultados significativos foram “inovação” e “visão relacional”, “visão relacional” e “valor social” e “inovação social” e “valor social”. A partir destes artigos e dos relatórios da pesquisa do projeto SI-Drive foram identificadas referências de outros artigos e autores, sendo selecionados 73 artigos com maior sinergia com o foco da pesquisa.

Também foi realizada pesquisa no Google Scholar e foram identificados 203 artigos que indicavam a conexão das palavras chave “inovação social” com referências do artigo seminal do tema Visão Relacional. (DYER; SINGH, 1998). Destes, somente 4 artigos apresentavam maior profundidade de aproximação dos temas, embora abordando-o de forma mais conceitual, alguns artigos apontavam a importância dessas interações (LE BER; BRANZEI, 2010; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003), mas não aprofundavam as pesquisas em como isto se dá na prática. Na sequência foram selecionados mais 37 artigos que combinavam estes dois aspectos. Na perspectiva dos ganhos relacionais, especialmente no que se refere ao valor do conhecimento, foram selecionados 18 artigos, mas somente 3 deles tiveram uma contribuição consistente para a pesquisa.

Além disto, percebeu-se uma ausência de estudos que reflitam sobre o papel do compartilhamento do conhecimento na geração de valor social, embora alguns autores apontem a inovação social como o resultado do aprendizado coletivo que oferece novas soluções para demandas sociais. (BIGNETTI, 2011; HOWALDT *et al.*, 2016).

Desta forma, este estudo contribui para a teoria, uma vez que avança na compreensão de como se estabelecem e desenvolvem, na prática, as rotinas que suportam o compartilhamento de conhecimentos, que contribuem para gerar ganhos das interações sistemáticas entre os atores. Além disto, também minimiza a escassez de estudos que evidenciam o valor do conhecimento nas iniciativas de inovação social.

Por outro lado, esta pesquisa contempla o desafio da diversificação de abordagens teóricas para a pesquisa sobre inovação social, ao contribuir com as sugestões de estudos do Projeto SI-DRIVE que apontou a potencialidade de entender os processos e funções, centrados na colaboração dos atores, a partir da Visão Relacional (HOWALDT *et al.*, 2016), mais, especificamente, focando os ganhos relacionais a partir das rotinas de compartilhamento do conhecimento.

Este estudo traz, ainda, contribuições gerenciais que possibilitam às iniciativas existentes e futuras refletirem sobre o desenvolvimento de sua metodologia de trabalho de forma a mobilizar mais atores e ampliar sua escalabilidade, uma vez que, ao longo da pesquisa, foi possível obter uma compreensão mais profunda e detalhada sobre como ocorre o compartilhamento de conhecimento nas relações entre os atores, apontadas por Howaldt, Domanki e Kaletka (2016) como necessárias para gerar valor social.

Para atender aos objetivos, previamente propostos, este estudo está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução sobre o tema da pesquisa, bem como os objetivos e sua relevância; o segundo capítulo é dedicado à revisão teórica e serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa; o terceiro capítulo aborda a metodologia e os procedimentos de pesquisa realizados; o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa; o quinto capítulo discute os resultados e aponta as contribuições, limites da pesquisa e sugestões de estudos futuros; por fim, o sexto capítulo, traz as considerações finais sobre o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aproximação de perspectivas teóricas de campos diversos, tais como Ciências Sociais e Economia pode ser desafiadora, mas, considerando que o foco nas relações colaborativas é comum às duas abordagens, a intencionalidade deste trabalho centra-se em **compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar os ganhos relacionais.**

Sabe-se que os atores não aderem à iniciativa de inovação social somente com o intuito de compartilhar conhecimento, mas por diversos motivos e objetivos complementares (SANTOS, 2012) e, especialmente, pela perspectiva coletiva de gerar valor social. (HOWALDT *et al.*, 2016; LE BER; BRANZEI, 2010). Por outro lado, para gerar ganhos relacionais decorrentes das práticas colaborativas (que no caso da inovação social contribuem para a geração do valor social) os atores precisam compartilhar conhecimento. (MILWAY; SAXTON, 2011, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).

A partir destas considerações, foi feita a opção teórica de pesquisa por uma das quatro fontes de ganhos relacionais (rotinas de compartilhamento de conhecimentos), devido à sinergia com as características da abordagem teórica da inovação social, relacionando colaboração e apropriação do conhecimento, a partir de interações sistemáticas.

A seguir, será apresentada a revisão de literatura que orienta a pesquisa, destacando questões que envolvem a abordagem teórica da Inovação Social, da Visão Relacional e, na sequência, integram-se as duas abordagens.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL: DIFERENTES ABORDAGENS DE UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A sociedade global tem demandado por soluções para os crescentes desafios sociais que se tornam cada vez mais intensos, por conta do fracasso das respostas convencionais dadas, até então, pelo mercado e setor público. (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Uma vez que as estruturas existentes mostram-se incapazes de solucionar os graves problemas sociais, crescem as iniciativas paralelas com esta finalidade. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Para fazer frente a estes desafios, os grupos, comunidades e cidades precisam buscar alternativas de ação conjunta, combinando capacidades de diferentes atores e setores, o que leva

ao desenvolvimento de iniciativas de inovação social que buscam gerar valor social por meio da transformação das práticas sociais. (HOWALDT *et al.*, 2016).

A inovação social tornou-se mais evidente na Europa, a partir do colapso do fordismo, com seu modelo centrado na acumulação intensiva (aumento da produtividade e do capital fixo per capita) baseado no consumo de massa, na crise do estado de bem-estar social, caracterizado pelo crescente intervencionismo estatal, e na redução drástica do pleno emprego. (HOWALDT *et al.*, 2016). Nas décadas seguintes foram sendo equalizados os problemas sociais mais relevantes, decorrentes desta transição de modelo econômico, mas outras demandas sociais foram surgindo, como o envelhecimento da população e o fluxo de refugiados que cruzam as fronteiras, fugindo de guerras e outras situações que ameaçam suas vidas, o que tem ampliado a magnitude dos desafios socioeconômicos.

No Brasil, considerando características geográficas, como grande extensão territorial e o contexto histórico, marcado por longos períodos de ditadura e políticas sociais assistencialistas, que evitavam intervir diretamente nas verdadeiras causas da pobreza, tem-se um quadro de profunda desigualdade social (AGOSTINI *et al.*, 2017, HULGÅRD; FERRARINI, 2010) que gera desafios complexos e necessita de soluções urgentes.

Segundo a Oxfam¹, “o Brasil permanece um dos países do mundo com maior desigualdade de renda e abriga mais de 16 milhões de pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza”. (GEORGES, p. 12, 2017). Em 2017, os dados do Banco Mundial apontavam uma tendência de forte aumento no número de pessoas pobres no país. (GEORGES, 2017).

Este cenário se confirmou em 2018, ano em que a distribuição de renda estagnou, a pobreza voltou a crescer e a equiparação de renda entre homens e mulheres, negros e brancos, que vinha melhorando, timidamente, recuou. (GEORGES, 2018). Neste contexto, as inovações sociais são fundamentais para fomentar as mudanças nas práticas sociais, ampliando a justiça social e reduzindo as desigualdades.

Por outro lado, um significativo desafio teórico tem sido a delimitação conceitual da inovação social, tendo em vista a diversidade de conceitos e campos de atuação. Moulaert *et al.* (2014) e Mulgan (2012) entendem a inovação social como uma nova combinação de práticas sociais em certas áreas de ação ou contextos sociais com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas sociais. Já, Bouchard (2012, p. 51), aponta que a inovação social “Consiste em uma rede com a participação de atores dos setores público,

¹ A Oxfam Brasil é uma organização da sociedade civil que faz parte de uma confederação global, que tem como objetivo combater a pobreza, as desigualdades e as injustiças em todo o mundo.

privado e sociedade civil com objetivos complementares, construindo a coesão social, alterando as relações e propondo novas orientações culturais”.

Cajaiba-Santana (2013) destaca que as inovações sociais são imateriais, centradas na construção de ativos, manifestando-se por meio de mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções, resultando em novas práticas sociais e mudanças no contexto social em que estas ações acontecem, por meio da criação de novas instituições e novos sistemas sociais.

Enfim, percebe-se, na diversidade de conceitos atribuídos à inovação social, ao longo dos anos, que, mesmo sem haver um consenso evidente, existem vários elementos convergentes como: ser uma resposta socialmente aceita para uma situação insatisfatória (HOWALDT *et al.*, 2016); preocupar-se com a geração de valor social para atores e/ou sociedade (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HULGÅRD; FERRARINI, 2010); envolver novas formas de fazer, de organização e de conhecimento nas mudanças nas relações sociais (PEL *et al.*, 2015); ter como objetivo o bem-estar dos indivíduos e da coletividade (BOUCHARD, 2012; CLOUTIER, 2003); fomentar mudanças na dinâmica das relações sociais e suas estruturas de poder que levam a uma maior inclusão dos indivíduos às várias esferas da sociedade (MOULAERT *et al.*, 2005, MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010); refere-se a uma posição de justiça social como resultado de uma construção social. (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

Cabe salientar que uma característica central, na perspectiva da conceituação das iniciativas de inovação social, é a relação colaborativa entre atores como um fator que orienta as práticas da inovação social. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; MOULAERT *et al.*, 2005; MULGAN *et al.*, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Por outro lado, é importante destacar as diferentes perspectivas de abordagem nas pesquisas sobre inovação social: territorial - com foco no ordenamento do território, desenvolvimento da comunidade e perspectivas de governança urbana (ARDILL; OLIVEIRA, 2018); modelos organizacionais – que envolvem redes, empreendedorismo e organizações (GALLOUJ *et al.*, 2018); e a construção social - permeada pelo empoderamento coletivo e justiça social. (EVERS; EWERT; BRANDSEN, 2014). Estes diferentes olhares permitem variados posicionamentos sobre as iniciativas desenvolvidas.

Na abordagem territorial, a inovação social ocorre dentro de uma abrangência espacial específica e sua evolução é influenciada pelas características do contexto em termos de recursos locais, necessidades, capital social e humano, entre outros. Assim, a inovação social é percebida

como uma força transformadora que pode mudar as relações locais entre indivíduos e grupos sociais. (BOUCHARD, 2012; LUBELCOVÁ, 2012; MOULAERT *et al.* 2014).

Na perspectiva dos modelos organizacionais, inovações sociais são entendidas como formas de atender a falta ou o limite de respostas às necessidades do setor privado tradicional, ou do setor público que abordam várias necessidades sociais e desafios de redistribuição de recursos, incluindo serviços e produtos. (MOULAERT; AILENEI, 2005; MOULAERT; NUSSBAUMER, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Nesta perspectiva, vários modelos organizacionais, especialmente os orientados pela economia social, têm sido destacados nas abordagens sobre inovação social, como, por exemplo, os negócios sociais.

Já, a abordagem a partir da construção social, é orientada pela nova combinação de práticas, em determinados contextos e áreas, decorrentes da mobilização intencional de certos atores ou grupos (constelações de atores). Tem o objetivo de solucionar demandas ou atender de forma melhorada as necessidades existentes, gerando novas práticas sociais, que são socialmente aceitas e difundidas localmente ou em maior escala. (HOWALDT; KOPP, 2012; HOWALDT *et al.*, 2016).

A partir do exposto, definiu-se que a abordagem que orientará esta pesquisa é a construção social, devido ao entendimento de que as relações colaborativas geram a criação ou recombinação de práticas sociais e que envolvem a troca de conhecimento entre os atores.

No Quadro 1, apresentado a seguir, serão detalhados conceitos de diversos autores que ao longo dos anos contribuíram para a maior compreensão da importância dos atores nas iniciativas de inovação social:

Quadro 1 - Agrupamento de definições de inovação social considerando a abordagem da construção social

Definições sobre inovação social	Autores
Resultado da busca de respostas às necessidades sociais, introduzindo “ novas formas de fazer as coisas ”, novas invenções sociais .	Taylor (1970)
A inovação social pode ser interpretada como um processo de criação coletiva em que os membros de uma determinada unidade coletiva aprendem, inventam e estabelecem novas regras para o jogo social da colaboração e do conflito ou, em uma palavra, uma nova prática social e, neste processo, adquirem as habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias.	Crozier e Friedberg (1993)
Nova forma de fazer as coisas , a partir da interação entre diferentes atores , diferentes experiências e a troca de papéis sociais.	Rodrigues (2006)
Nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais , em determinadas áreas de atuação ou contextos sociais, com o objetivo de melhor satisfazer ou atender às necessidades e aos problemas sociais.	Howaldt e Schwarz (2010)
Resultado de um processo de aprendizado coletivo que oferece novas soluções para satisfazer demandas e necessidades sociais.	Bignetti (2011)
Criação de novas soluções colaborativas , que envolve os setores público, privado e sociedade civil, em prol da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e dão origem a um “quarto setor”, voltado para inovação social.	Jiménez Escobar e Morales Gutiérrez (2011)
Constitui-se de novas ideias e novas estruturas em um processo de reorganização do contexto de normas do bem público, de justiça e de equidade, socialmente construídas .	Nicholls e Murdock (2012)
A inovação social é retratada como resultado das trocas de conhecimento e recursos por atores mobilizados por meio de atividades de legitimação.	Cajaiba-Santana (2013)
A inovação social é uma nova combinação ou figuração de práticas nas áreas da ação social, estimulado por determinados atores ou constelações de atores com o objetivo de melhor lidar com as necessidades e problemas do que é possível, utilizando as práticas existentes. Uma inovação é, portanto, social, na medida em que ela varia ação social e é socialmente aceita e difundida na sociedade (seja em toda a sociedade, partes maiores da mesma, ou apenas em determinadas subáreas sociais).	Howaldt <i>et al.</i> (2016)
A inovação social preocupa-se com a geração de valor social a partir das interações dos atores sociais e sociedade . Apresenta-se como uma nova resposta para uma situação insatisfatória e tem como objetivo o bem-estar dos indivíduos e das coletividades através da satisfação de necessidades como saúde, educação, trabalho, lazer, transportes e turismo.	Correia, Oliveira e Gomez (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

O conjunto de conceitos apresentados demonstram a importância da colaboração dos atores na construção de soluções para os problemas sociais, que resultam na constituição de novas práticas sociais e no aprendizado coletivo consolidado ao longo do processo.

Para Phillips, Alexander e Lee (2017), desenvolver relacionamentos colaborativos, com as partes interessadas, propicia o aprimoramento de conhecimentos e habilidades dos atores envolvidos em uma iniciativa. Além disto, a medida em que estes relacionamentos se aprofundam, esta constelação de atores tende a ser mais capaz de construir novos conjuntos de recursos que aumentarão a capacidade de implementar a inovação social. (HOWALDT *et al.*, 2016; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019). Assim, através das relações e do compartilhamento de conhecimento, é potencializada a melhor compreensão das demandas sociais e de como atendê-las.

2.2 OS ATORES NAS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

A ampla participação dos atores é valorizada em diversas pesquisas desenvolvidas na Europa sobre inovação social que analisam as especificidades de atores e redes com diferentes focos e diferentes intensidades, por exemplo, SIMPACT, CRESSI, TRANSIT. O projeto SI-Drive identificou diversas funções e papéis dos atores nas iniciativas, mas destaca a importância da compreensão da natureza da colaboração na inovação social com mais pesquisas sobre as etapas colaborativas, processos de parceria e resultados de colaboração. (HOWALDT *et al.*, 2016).

Para os pesquisadores envolvidos no projeto SI-Drive,

A partir de uma perspectiva centrada no ator, os modelos de inovação interativa enfatizam a cooperação entre os atores e suas funções no processo de inovação. Da mesma forma, a teoria gerencial e a visão relacional, em particular, apontam para a importância das redes como fonte de vantagem competitiva, enfatizando os ativos específicos das relações, como rotinas de compartilhamento de conhecimento ou estruturas efetivas de governança para cooperação (Dyer e Hatch 2007; Lavie, 2006). (HOWALDT *et al.*, 2016, p. 88).

As pesquisas realizadas por Le Ber e Branzei (2010) focaram na importância de compreender como os parceiros se relacionam em uma rede intersetorial, uma vez que o processo de cocriação do valor social, é repleto de diferenças e dificuldades, considerando os objetivos individuais dos atores. Segundo Le Ber e Branzei (2010, p. 168), “[...] sabemos muito pouco sobre como os parceiros podem promover e manter um forte apego relacional diante da diferença, adversidade e pressão externa”.

Para Cajaiba-Santana (2013) o processo de inovação social desenrola-se a partir da relação entre a díade ator e estrutura de forma orgânica. As pessoas interagem com organizações públicas e privadas desenvolvendo iniciativas que modificam a realidade social existente, resultando em mudanças nas relações e condições sociais, nas estruturas de governança, na maior capacitação e no empoderamento dos atores. Este processo traz para a centralidade das relações a ampla participação social desde a elaboração de um diagnóstico local até a formulação, implementação e monitoramento das ações. (BIGNETTI, 2011; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT *et al.*, 2016; MOULAERT *et al.*, 2014).

Na medida em que acontece a mobilização e interação dos atores sociais, é provocada uma redefinição de práticas que impulsionam a adoção de uma nova gestão das relações sociais e redireciona o estabelecimento de novas formas de fazer as coisas, seja através do desenvolvimento de novos serviços, processos, produtos ou novas formas de organização das relações sociais. (HOWALDT *et al.*, 2016).

O começo de uma iniciativa de inovação social pode acontecer a partir de arranjos informais que envolvem lideranças individuais que se auto organizam para promover atividades na comunidade. Estas mobilizações fomentam ações coletivas, por meio de desenvolvimento de ideias, gerando aprendizados e experiências, que levam à redefinição das práticas sociais e ampliam competências individuais e coletivas, a confiança interpessoal e a participação, com ampla transferência de conhecimento entre os atores. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; KLUVÁNKOVÁ; NIJNIK; SPACEK, 2018).

No processo de uma iniciativa de inovação social são fundamentais as estratégias de formação de vínculos sociais e de cooperação intensa entre os atores envolvidos na busca de transformações sociais, para que esta seja duradoura e gere impacto, tais como, mudanças nas relações (BIGNETTI, 2011), nas condições sociais (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018), nas estruturas de governança, maior coletividade (TO, 2016) e empoderamento dos atores. (HOWALDT *et al.*, 2016).

Nas iniciativas de inovação social, as parcerias envolvem a colaboração entre representantes dos atores que aderem a iniciativa por diferentes motivos e desenvolvem diversos papéis. Segundo Howaldt *et al.*, 2016, os atores distinguem-se entre quatro categorias principais:

- a) **desenvolvedor central:** estes atores são vistos como capazes de traduzir o conhecimento sobre o problema em uma ideia inovadora, para melhorar a situação. Têm a capacidade de não apenas inventar, mas também de desenvolver e implementar a ideia, a fim de torná-la uma inovação social (empresas sociais, atores e redes da sociedade civil e usuários);
- b) **promotor:** parceiros que fornecem equipamentos de infraestrutura, financiamento e conectam iniciativas às políticas públicas (empresas privadas e atores governamentais);
- c) **apoiador:** atores que facilitam a disseminação e a difusão de inovações sociais por meio, por exemplo, de atividades de divulgação ou lobby (lideranças locais, formadores de opinião, meios de comunicação);
- d) **fornecedor de conhecimento:** atores que fornecem conhecimento (especializado) para estimular e enriquecer o processo de desenvolvimento, ou seja, o provedor de conhecimento (grupos e pessoas que vivem o problema social – usuários e beneficiários; campo de pesquisa e educação – universidades, institutos de pesquisa; designers – projetistas de mediadores/processos; e assessores externos).

Howaldt *et al.* (2016) destacam, ainda, que esta categorização pode ser útil para detalhar os papéis dos atores, mas não existe uma demarcação clara entre as categorias, “suas fronteiras são imprecisas” e “dependem do contexto onde a iniciativa acontece”. (HOWALDT *et al.*, p. 89-90, 2016). Além disto, os atores podem ter mais de um papel e eles podem mudar ao longo do tempo.

Esta diversidade de atores também propicia uma combinação de habilidades variadas estimulando a criatividade coletiva que é baseada na experiência e capacidade de iniciativa de indivíduos com diferentes atributos. Reuniões frequentes e sessões de trabalho cooperativo levam à criatividade coletiva.

Assim, o desafio é mobilizar parceiros que demonstram, acima de tudo, capacidades para trabalhar com outras pessoas e chegar a um consenso, sendo capazes de confrontar ideias que são contrárias às suas. (HARRINSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). As relações colaborativas consideradas fundamentais na inovação social (HOWALDT *et al.*, 2016) são, também, centrais na abordagem teórica da Visão Relacional como destaca-se a seguir.

2.3 VISÃO RELACIONAL: RELAÇÕES COLABORATIVAS GERANDO VALOR

A Visão Relacional contribui com a reinterpretação e complementação da Visão Baseada em Recurso. Esta, por sua vez, foca sua análise no conjunto de recursos individuais de uma empresa que geram vantagem competitiva. A Visão Relacional concentra-se na estratégia de cooperação entre duas ou mais organizações (CROPPER *et al.*, 2008), trazendo à luz uma perspectiva de que a estratégia coletiva cria uma fonte inimitável de recursos, gerando ganhos ou rendas relacionais, uma vez que os atores envolvidos na aliança têm acesso relevante a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva. (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014, DA SILVA; JUNIOR, 2018).

Assim, a Visão Relacional oferece uma perspectiva da interação entre os fatores que impulsionam a criação e a captura de valor em alianças, constituindo coletivamente um recurso competitivo de difícil imitação (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018), sendo que os investimentos nos relacionamentos podem gerar um retorno diferenciado. (FACCIN; BORTOLASO; BALESTRIN, 2016).

As rendas relacionais são ganhos oriundos da relação entre os atores que não poderiam ser obtidos isoladamente ou adquiridos em uma aliança análoga. Para Tescari e Brito (2018, p. 462) estes ganhos podem ser percebidos como valor, uma vez que “valor criado também se constitui em uma abordagem consistente para iniciativas que não são diretamente monetizadas. Assim, o valor torna-se uma variável relevante frente à abordagem tradicional baseada em desempenho”.

A partir desta consideração, devido a finalidade coletiva de transformação social, para a abordagem sobre ganhos relacionais, as contribuições de Biggemann e Buttle (2012) trazem uma complementariedade significativa para as pesquisas desenvolvidas por Dyer e Singh (1998). Os autores apontam que as relações geram valor ao logo do tempo e podem ser classificados em quatro dimensões: valores pessoais, valores financeiros, valores de conhecimento e valores estratégicos. Na perspectiva dos valores de conhecimento, os autores apontam como ganhos: geração de novas ideias, compartilhamento de expertise e potencial de inovação.

Ngugi (2019) abordou, em sua pesquisa, os temas colaboração, práticas de cocriação de valor e o respectivo valor cocriado nas relações diádicas, por meio de um estudo de casos múltiplos, em três organizações de pequeno e médio porte, do setor de alimentos orgânicos, no sudoeste da Inglaterra e seus fornecedores. O estudo apontou que as empresas começam a

reconhecer os aspectos não-monetários como valores importantes que são cocriados nas relações comerciais. No que se refere ao compartilhamento de conhecimento, os resultados mostraram que a colaboração, entre os fornecedores e as organizações estudadas, possibilitou a troca de conhecimento de forma ativa e recíproca, o que permitiu, aos atores envolvidos no processo, construir novas capacidades e diferenciais.

No estudo desenvolvido por Payne, Storbacka e Frow (2008), com 18 organizações de grande porte, de diferentes áreas (serviços de viagens, energia, varejo, financeiros, empresas de logística, empresas de telecomunicações e telefonia celular), foram pesquisados aspectos específicos do processo de cocriação de valor. Os autores exploram a natureza da cocriação de valor no contexto de empresas de serviços e sua interação com os clientes. Os resultados apontaram que, na perspectiva do conhecimento, é central a cocriação entre os atores, pois, partindo de suas experiências e saberes, eles produzem novos conhecimentos e geram aprendizagem organizacional. Identificaram, também, a necessidade de serem criadas estruturas e/ou processos específicos para promover o compartilhamento de conhecimento.

Segundo Ballantyne (2004), o conhecimento é socialmente construído e em constante revisão. Muito do que se legitima como conhecimento comum ocorre a partir de pontos de vista em constante mudança, ou seja, a renovação do conhecimento começa com o reconhecimento de potencialidades, um processo de exploração de novos padrões. Assim, as percepções de valor nem sempre são facilmente compreensíveis, organizacionalmente, porque os relacionamentos são construções sociais, considerando-se o impacto do contexto histórico e social da relação dos atores, outros relacionamentos e expectativas do futuro. Além disto, as percepções de valor mudam à medida que as condições contextuais e as práticas colaborativas se transformam. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Cabe salientar, ainda, sobre os ganhos relacionais, que estes são obtidos a partir de quatro fontes: ativos específicos da relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, recursos ou capacidades complementares e governança eficaz. (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

Quadro 2 - Definições das fontes relacionais

Fonte	Descrição
Ativos específicos da relação	Implica investimentos das partes em ativos exclusivos à relação e que podem resultar em custos menores, em função de ganhos de escala e maior volume de transações, pois as partes tendem a reduzir o oportunismo.
Rotinas de compartilhamento de conhecimento	Os atores que trocam informações e aprendizado com regularidade desenvolvem capacidades e habilidades; interação recorrente pode aumentar a capacidade de absorção de conhecimento específica de cada parceiro, bem como reduzir a curva de aprendizado e apresentar maior potencial de inovação.

Recursos ou capacidades complementares	Os atores alocam seus recursos individualmente, que quando combinados, proporcionam um ganho superior ao obtido por cada uma das partes independentemente. A complementaridade de recursos implica em ganhos de sinergias e interações entre organizações que não podem ser obtidas facilmente em outras relações.
Governança eficaz	Baseia-se em salvaguardas sociais, como confiança e reputação. As interações sociais, ao contrário de contratos formais, permitem maior flexibilidade no relacionamento, motiva a sua continuidade, no longo prazo, e articula os demais recursos relacionais.

Fonte: elaborado pela autora baseado em Dyer e Singh (1998).

Dyer e Singh (1998) apresentam diversas proposições a partir das fontes descritas acima e suas relações com o potencial de ganhos relacionais. O interesse desta pesquisa é a fonte relacional das rotinas de compartilhamento de conhecimentos, a qual os autores apresentaram como proposição que “um maior investimento dos parceiros da aliança nas rotinas de partilha de conhecimentos irá gerar maior potencial de rendas relacionais”. (DYER; SINGH, p. 665, 1998). As rotinas de compartilhamento do conhecimento envolvem a interação sistemática dos atores, permitindo a transferência, recombinação e criação de conhecimento especializado. (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Várias pesquisas demonstram aspectos significativos das rotinas de compartilhamento de conhecimento.

Uma destas pesquisas foi realizada por Charterina, Basterretxea e Landeta (2016) que estudaram o impacto de três fontes de ganhos relacionais (recursos complementares especializados, investimentos idiossincráticos e compartilhamento de conhecimento), sobre a capacidade de inovação das empresas da indústria europeia de máquinas e ferramentas, envolvendo 202 empresas.

Os autores identificaram que somente as rotinas de compartilhamento de conhecimento exerciam um efeito positivo significativo sobre o desempenho da inovação do produto. Além disto, evidenciou-se que o aumento dos investimentos idiossincráticos e dos recursos e capacidades complementares não aumentam o desempenho da inovação. Por outro lado, as rotinas de compartilhamento do conhecimento também mediavam o efeito dos investimentos idiossincráticos no desempenho da inovação.

Já, na área de empresas sociais, Phillips, Alexander e Lee (2017) analisaram o papel das relações das partes interessadas no apoio ao processo de inovação dentro das empresas sociais, em 211 organizações, com mais de um ano de existência e associadas à Charities Commission, do Reino Unido, por meio de *survey* (na parte quantitativa) e 31 entrevistas semiestruturadas (na parte qualitativa).

Phillips, Alexander e Lee (2017) identificaram que as empresas sociais são hábeis em trabalhar com seus *stakeholders* na fase de ideação. Em contrapartida, muitas vezes, não

conseguem aproveitar o conhecimento e a experiência dos seus parceiros durante a fase de implementação.

Segundo os autores, no que diz respeito à inovação social, uma vez identificada uma oportunidade, não está claro que as empresas sociais tenham plena capacidade de realizar a implementação da maneira que lhes permita proporcionar maior benefício social. Desta forma, as empresas sociais pesquisadas eram mais capazes de promover e gerenciar os relacionamentos, com as partes interessadas, para identificar a oportunidade, sendo, por outro lado, limitadas em estabelecer relações relevantes para desenvolver, adequadamente, suas capacidades para implementar efetivamente a inovação social.

Os autores também propuseram uma matriz de relacionamentos onde identificam fases (avaliação, difusão e aplicação), ganhos (criação de identidade de grupo, construção de capacidades internas, aumento do potencial de inovação, desenvolvimento de novas competências e habilidades, promoção de inovação) e barreiras do compartilhamento do conhecimento.

Apontaram, ainda, rotinas de compartilhamento de conhecimento como, por exemplo: contatos informais, trabalhos em grupo, briefing pessoal, fóruns, reuniões, workshops, capacitações, repositório de lições aprendidas e melhores práticas, uso de tecnologia de informação para promover o compartilhamento de conhecimento, comunidades virtuais fomentando a ampla comunicação, grupos de trabalho temáticos, alinhamento de missão, visão e valores, observação, treinamentos e formações, feedbacks, avaliações, encontros de autorreflexão e realinhamento, relatórios e sistematizações.

Faccin e Balestrin (2018) elaboraram a história do desenvolvimento de um projeto colaborativo de pesquisa e desenvolvimento na indústria intensiva de conhecimento (semicondutores). Em um estudo de caso com abordagem processual, entrevistaram 65 pessoas apoiados por inventários de dados secundários.

Os autores constataram que os tipos de rotinas de compartilhamento do conhecimento, adotadas em um projeto conjunto de pesquisa e desenvolvimento, variam de acordo com estoques de conhecimentos necessários e com a estratégia de criação de conhecimento utilizada em cada fase do projeto. Identificam, também, fases (identificação, cocriação e cristalização), rotinas (conversas informais, reuniões, compartilhamento de artigos e relatórios, fóruns, workshops, capacitações, pesquisa documental, prototipagem, elaboração de planos, relatórios ou banco de dados, apoio de consultores técnicos ou universidade, testagem dos protótipos viáveis, treinamentos e formações, avaliações internas e externas relatórios e sistematizações,

participação em eventos para comunicar a experiência) e a conversão de conhecimento entre tácito e explícito no processo.

Schwaer, Biemann, Voelpel (2012), no estudo em uma empresa chinesa do setor químico, com mais de 860 respondentes, utilizando entrevistas em profundidade e *survey*, com análises quantitativas e qualitativas, investigaram, entre outros pontos, o uso de ferramentas (rotinas e meios), formais e informais, para o compartilhamento de conhecimento. Os autores apontaram que o afeto entre os pares tem um efeito significativamente positivo no uso de ferramentas informais. Identificaram, também, um maior uso de ferramentas formais de compartilhamento de conhecimento do que as ferramentas informais.

Diversos outros estudos apontam que o compartilhamento de conhecimento influencia, positivamente, na criação e captura de valor em diferentes áreas, como, por exemplo, desenvolvimento de pequenas e médias empresas (SINGH *et al.*, 2019), serviços hospitalares (DOBRZYKOWSKI; CALLAWAY, 2015), negócios sociais (MILWAY; SAXTON, 2011; TRIGO, 2013), cadeia de suprimentos (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), indústria (ABDELWHAB ALI *et al.*, 2019), capital de risco (WEBER; BAUKE; RAIBULET, 2016) e incubadoras de tecnologia (BINSAWAD; SOHAIB; HAWRYSZKIEWYCZ, 2019), entre outros.

Em algumas das pesquisas citadas, foram descritas **fases** do compartilhamento do conhecimento de acordo com a demanda por conhecimento em cada etapa. Num primeiro momento acontece a avaliação ou identificação do conhecimento existente entre os atores, caracterizado por um conhecimento pouco sistematizado. Na fase seguinte, há um movimento de difusão e cocriação de conhecimento, onde os atores combinam conhecimentos heterogêneos construindo, colaborativamente, novos conhecimentos, gerando um conhecimento de mais fácil multiplicação. E, por fim, a aplicação ou cristalização, quando os atores se apropriam do conhecimento construído, buscando melhoria contínua a partir da aplicabilidade do conhecimento gerado na fase anterior. (FACCIN; BALESTRIN, 2018, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITTENCOURT, 2016).

Também foram identificadas algumas **barreiras que limitam o compartilhamento de conhecimento**. Alguns exemplos de potenciais barreiras: baixo grau de confiança, falta de clareza e alinhamento de objetivos e de papéis, limitado apoio dos líderes e reciprocidade, pouco compromisso com o processo de compartilhamento do conhecimento (planejamento, metas, indicadores), escassez de meios adequados de compartilhamento e gestão do conhecimento, incentivos insuficientes para estimular que os atores participem das atividades, limitada cultura de melhoria contínua, incerteza sobre os processos mais eficazes para capturar

e compartilhar o aprendizado. (MILWAY; SAXTON, 2011, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017). Estas barreiras podem influenciar, negativamente, os ganhos das relações.

Já, as **rotinas**, são bastante diversificadas e envolvem os meios de compartilhar informações e know-how nas interações sistemáticas entre os atores. Considerando as rotinas relatadas nos estudos de Faccin e Balestrin (2018) e Phillips, Alexander e Lee (2017), pode-se agrupá-las em: contatos, compartilhamento de documentos, eventos, testagem de novas ideias, boas práticas e feedbacks.

Dyer e Nobeoka (2000) apontam que uma rede pode ser mais eficaz do que uma organização na geração, transferência e recombinação de conhecimento. As principais razões identificadas pelos autores são: diversidade de conhecimento dentro de uma rede, maior geração de variedade de soluções e diferenciação.

Os autores destacam, também, que, para que as interações sejam eficazes, é importante investir na gestão do conhecimento, criando o ambiente propício ao compartilhamento de informações e know-how, de forma a: motivar os membros a participar e compartilhar conhecimento, impedir o “parasitismo dos membros” e transferir de forma eficiente tanto o conhecimento explícito quanto o conhecimento tácito.

Quando existem diferenças significativas, a aprendizagem adaptativa é uma pré-condição necessária para a longevidade da aliança. No entanto, as diferenças têm que “se encaixar” de uma forma que permita à aliança alcançar seus objetivos colaborativos. (INKPEN; PIEN, 2006).

Os **ganhos relacionais** também foram identificados, a partir da revisão de literatura, como, por exemplo: criação de identidade coletiva, conexão social (relacionamento, vínculos), construção de capacidades internas, aumento do potencial de inovação, engajamento (participação), desenvolvimento de novas competências e habilidades, promoção de inovação e empoderamento (autonomia). (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017, SILVA; BITTENCOURT, 2016).

Na perspectiva dos ganhos apontados acima, decorrentes do compartilhamento de conhecimento, uma reflexão sobre o valor do conhecimento se fez necessária. Muitos artigos da área de negócios abordam o capital intelectual na produção e gestão do conhecimento, mas raros tentam avançar na definição de valor do conhecimento, uma vez que o conhecimento é um ativo intangível e composto por aspectos tácitos e explícitos.

Para Carlucci (2014, p. 7):

A natureza dinâmica do cenário competitivo renovou a atenção de organizações públicas e privadas no desenvolvimento e exploração de recursos de conhecimento como forma de criar valor sustentável ao longo do tempo. Ao longo dos anos, várias organizações empreenderam amplos esforços de gerenciamento de recursos de conhecimento, a fim de melhorar sua capacidade de alcançar desempenho superior e estabelecer vantagem competitiva a longo prazo. [...] Certamente, o desenvolvimento de modelos, métodos e abordagens apropriados e compartilhados para compreender a dinâmica da criação de valor baseada no conhecimento ainda permanece um espaço aberto para investigação.

Além disto, para as organizações tornou-se relevante adotar uma abordagem holística das características sociais, culturais, econômicas e ambientais na dinâmica da criação de valor. O gerenciamento dos fatores estratégicos de valor do conhecimento, bem como dos processos relacionados ao gerenciamento do conhecimento podem apoiar as organizações no desenvolvimento de estratégias e práticas inspiradas na sustentabilidade. (CARLUCCI, 2014).

No entanto, os atributos que tornam o conhecimento valioso também tornam difícil a sua avaliação de valor. Para facilitar a valorização do conhecimento pelas partes interessadas, as organizações precisam evidenciar a dificuldade dos concorrentes em copiarem ou imitarem este conhecimento. Consonante a isso, o conhecimento é fundamental para a criação de valor único, que gera familiaridade entre vários membros, assim, mais do que simplesmente um conjunto de indivíduos, a organização é definida por sua rede de interações sociais. (NDOFOR; LEVITAS, 2004).

Para Mulyaningshi, Yudoko e Rudito (2016, p. 3), “[...] no contexto do empreendedorismo social, a gestão do conhecimento no processo de inovação social é focada na criação e partilha de conhecimento, porque todo o processo de inovação envolve a criação e uso do conhecimento”.

Nesta perspectiva, o conhecimento externo é combinado com o conhecimento organizacional para reconhecer oportunidades identificadas a partir da diferença entre as necessidades de uma sociedade e a falta de disponibilidade para atendê-las. Assim, é o próprio processo que desencadeia novos conhecimentos. (MULYANINGSHI; YUDOKO; RUDITO, 2016).

Os autores apontam, ainda, que, a inovação social, em uma perspectiva orientada a processos, refere-se à acumulação ou criação de novos conhecimentos. O conhecimento produzido é, potencialmente, fonte de ideias para a concepção de programas com vistas a gerar valor social. (MULYANINGSHI; YUDOKO; RUDITO, 2016).

A partir dos achados da revisão teórica sobre a Visão Relacional, na abordagem das relações colaborativas e os ganhos relacionais, decorrentes das rotinas de compartilhamento do conhecimento, e, considerando que as iniciativas de inovação social são caracterizadas pela

interação de uma diversidade de atores, que gera um processo de aprendizado coletivo, cocriando soluções para demandas sociais, percebe-se o potencial de aproximação das duas abordagens teóricas.

2.4 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: APROXIMANDO A VISÃO RELACIONAL E A INOVAÇÃO SOCIAL

Um desafio significativo é entender como os atores das iniciativas de inovação social são mobilizados, como eles são envolvidos e articulam-se no processo de desenvolvimento de novas soluções para os desafios sociais. (HOWALD; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

Por um lado, autores apontam que, nas iniciativas coletivas, muitas vezes intersetoriais, os atores buscam alavancar as competências essenciais dos parceiros para lidar com as falhas ou oportunidades sociais e, assim, promover a criação de valor social. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; LE BER; BRANZEI, 2010). De outro lado, alguns autores sugerem que os processos relacionais podem dificultar a inovação social, devido à diversidade de identidades e missões organizacionais, estruturas e capacidade de adaptação e a superação de conflitos. (BRICKSON, 2007; PLOWMAN *et al.*, 2007).

Le Ber e Branzei (2010) apontam, em seus estudos, sobre parcerias intersetoriais, como indicação de pesquisas futuras, a relevância do engajamento relacional e compromisso relacional, ou seja, como parceiros unem seus valores e objetivos distintos negociando novas respostas, novos valores e novas lógicas para cocriar a inovação social.

Hardy, Phillips e Lawrence (2003) argumentam que a colaboração constrói capacidades que permitem às organizações abordar problemas sociais de forma mais eficaz, pois, a conjugação de recursos e conhecimentos, leva à possibilidade de construir soluções para problemas complexos.

Assim, as razões para colaborar são claras: acessar e compartilhar conhecimentos e recursos de forma a aprimorar as capacidades existentes, permitindo, assim, que as organizações façam coisas que não poderiam fazer sozinhas. Conforme To (2016, p. 4742): “a colaboração é um aprendizado participativo e reflexivo no qual a compreensão de outros campos específicos do conhecimento pode ajudar os indivíduos a entender mais sobre seus próprios conhecimentos”.

Para que o conhecimento seja compartilhado com sucesso, em uma iniciativa de colaboração, é preciso que existam conexões entre os atores, e podem ser por rotinas de compartilhamento que facilitam a construção e a multiplicação de novos conhecimentos. Estas

conexões ocorrem por meio de relacionamentos formais e informais entre indivíduos e grupos que servem como canal para transferência de informação. (INKPEN; PIEN, 2006).

Para ampliar o entendimento sobre os aspectos da dinâmica das relações colaborativas entre os atores das iniciativas de inovação social, a lente teórica da Visão Relacional é adequada, pois possibilita analisar a perspectiva das rotinas de compartilhamento do conhecimento que contribuem para gerar rendas relacionais.

Dyer e Singh (1998) sugerem que a interação entre os parceiros de uma aliança é uma importante fonte de novas ideias e informações que resultam em tecnologia e inovações para melhorar o desempenho. Assim, parceiros de aliança podem gerar rendas através da mobilidade deste conhecimento entre os atores. (DHANARAJ; PARKHE, 2006). A interação regular entre os parceiros permite a transferência, recombinação, ou criação de conhecimento especializado que são institucionalizados pelas rotinas desenvolvidas para facilitar o intercâmbio de conhecimento entre os parceiros da aliança. (DYER; SINGH, 1998).

As redes fornecem uma plataforma ideal para o aprendizado, pois duas ou mais organizações se reúnem devido às suas diferentes habilidades, conhecimento e complementaridade estratégica. (INKPEN; PIEN, 2006). Nas inovações sociais as dinâmicas relacionais são bastante amplas (envolvendo uma diversidade de atores que buscam resultados mais complexos) e promovem o reconhecimento das diferenças e facilitam novos entendimentos emergentes. (BARTELS, 2017).

Para To (2016) os atores de uma iniciativa, individualmente, têm que buscar novas competências e conhecimentos, além de seus próprios limites intelectuais, enquanto se apropriam do conhecimento compartilhado no contexto de trabalho dentro do qual cada um pode aprender e desafiar um ao outro construtivamente. A colaboração é, portanto, um ativo organizacional e social percebido que articula com qualidades individuais.

Assim, a partir da perspectiva teórica da Visão Relacional, é possível trabalhar dimensões de análise e categorias de investigação da colaboração, considerando as peculiaridades das relações entre os atores que aderem às iniciativas de inovação social, analisando como eles interagem e ajudam uns aos outros a resolverem problemas. Isto oferece oportunidades diferentes para os atores inovarem e aprenderem. (DAHLANDER; FREDERIKSEN, 2012).

Na inovação social, a interação evolui de forma adaptativa. Assim, o esforço em colaborar é essencial para a inovação bem-sucedida. A aprendizagem mútua e o empoderamento são os impulsionadores subjacentes do maior escopo da colaboração entre os atores. (TO, 2016).

Considerando o contexto de colaboração para geração de valor social, a Visão Relacional tem uma forte contribuição ao fornecer subsídios para o entendimento das vantagens dessa colaboração, mesmo que no caso da Inovação Social, não monetizadas na maioria das vezes, por meio do compartilhamento e apropriação dos conhecimentos que geram o empoderamento dos atores. (HOWALDT *et al.*, 2016).

A partir do exposto, esta pesquisa foi orientada pela abordagem da **inovação social a partir da necessidade da colaboração entre uma diversidade de atores sociais para a geração de uma solução nova ou melhorada para um problema específico** (HARRINSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; HOWALDT *et al.*, 2016; NICHOLLS; MURDOCK, 2012) **que gera um processo de compartilhamento do conhecimento, sendo distribuído na rede por meio de rotinas de partilha e torna-se acessível aos seus membros.** (DYER; SINGH, 1998).

Aprofundar o entendimento sobre como os atores constroem o conhecimento de forma coletiva e quais ganhos relacionais ocorrem durante o processo de interação oportunizou percepções importantes sobre o processo de inovação social e gerou inferências sobre como fomentar estas práticas em iniciativas em desenvolvimento ou futuras e o potencial de escalabilidade da iniciativa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, pretende-se, além da apresentação do estudo de caso, explicar o método de pesquisa empregado e as estratégias de coleta e análise de dados adotadas ao longo do trabalho. Para atender a questão de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa e exploratória, que oportuniza a obtenção de maior proximidade com o problema e melhor compreensão do fenômeno estudado, de forma mais aprofundada. (YIN, 2015). 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. (CRESWELL, 2010). A seguir, são detalhadas as características da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

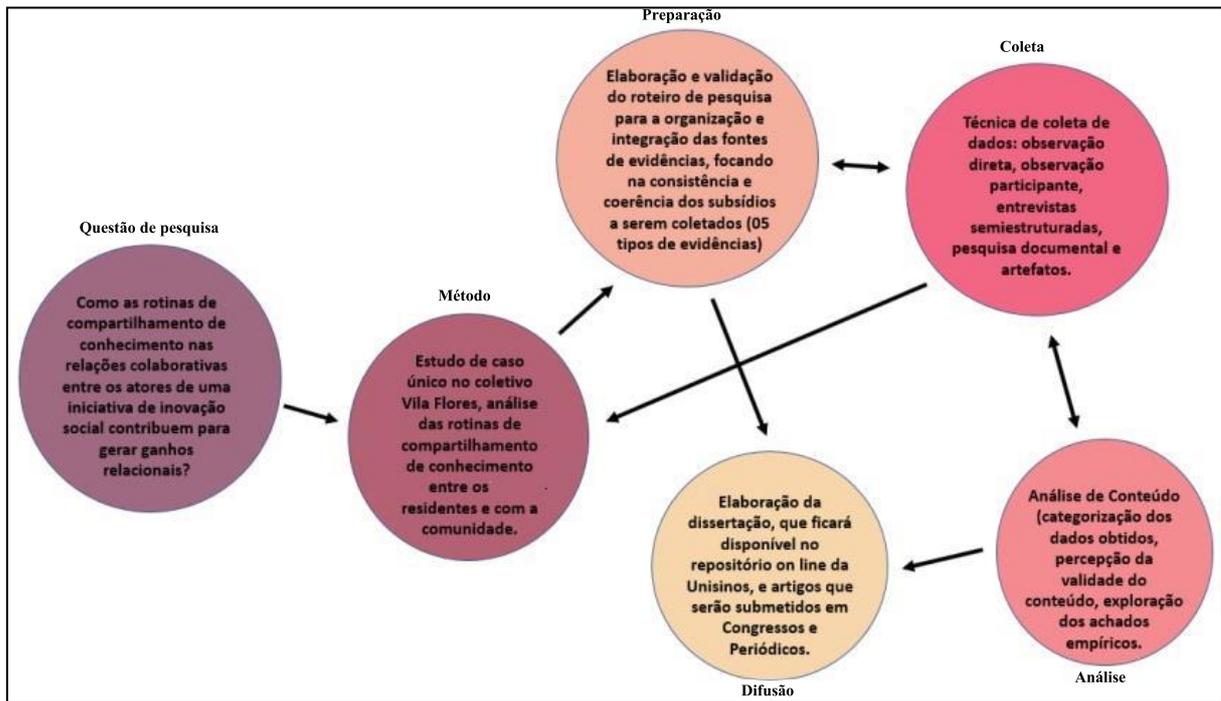
Este estudo teve início a partir da percepção de que as relações entre os atores da inovação social são valorizadas, mas existem limitadas evidências de como estas relações se concretizam cotidianamente. (HOWALDT *et al.*, 2016). Percebe-se, também, a importância do conhecimento nas iniciativas de inovação social, uma vez que buscam a geração de valor social a partir das interações dos atores sociais e a sociedade e que estas práticas colaborativas geram conhecimento. (JIMÉNEZ ESCOBAR; MORALES GUTIÉRREZ, 2011; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018). Assim, para entender, profundamente, a dinâmica das relações entre os atores é importante captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana. A partir disto, optou-se pela Visão Relacional como subsídio teórico.

O estudo de caso único possibilita uma análise profunda para descrever, compreender e interpretar fenômenos sociais complexos, os quais se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares.

Nesta pesquisa foram construídas categorias de análise a priori, decorrente da fundamentação teórica. Apesar disto, considerando-se que as iniciativas de inovação social são profundamente vinculadas ao contexto e multifacetadas (PEL *et al.*, 2015), as categorias foram validadas a partir dos achados que emergiram do campo empírico.

O Protocolo do Estudo de Caso (Apêndice C) apoia a organização e integração das fontes de evidências, focando na consistência e coerência dos subsídios a serem coletados e o problema foco da pesquisa, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Desenho da pesquisa



Fonte: Baseado em Yin (2015).

Destaca-se que uma pesquisa ao utilizar como método o Estudo de Caso, tem a possibilidade de lançar mão de variados tipos de evidências para análise de situações complexas. Para isto, é necessário que seja amparada por protocolos e roteiros que possibilitem o encadeamento das diferentes fontes de evidências. A diversidade de fontes viabiliza uma maior profundidade na coleta de dados, sendo importante retomar, constantemente, os objetivos do estudo de caso ao longo do processo de coleta. (YIN, 2015). Já, a Análise de Conteúdo, é uma técnica que promove a objetividade na análise de dados. (BARDIN, 2011).

Cabe uma reflexão sobre a aplicação prática do desenho da pesquisa estruturado a partir da literatura. (YIN, 2015). Durante o período de coleta de dados foi fundamental o uso constante do protocolo de pesquisa para não perder de vista o encadeamento das evidências (preparação e coleta). A conexão entre a coleta de dados e o design do método, também foi vivenciada na prática, pois, ao longo das atividades de campo, foi necessário estabelecer um recorte mais significativo para a pesquisa (projetos e eventos coletivos, articulados pela Associação Cultural Vila Flores), devido à diversidade de atividades e relações existentes num coletivo tão dinâmico quanto o Vila Flores, como explicado anteriormente. Em relação à coleta e análise dos dados, o uso da ferramenta de coleta de dados, desenvolvida para apoiar o roteiro de entrevista, conforme descrito a seguir, foi importante para a qualidade da análise dos resultados.

3.1.1 Seleção do Caso: Vila Flores

Para a seleção do caso, foram previamente definidos alguns critérios:

- a) Características de inovação social:
 - envolver novas formas de organização e de conhecimento. (PEL *et al.*, 2015);
 - ter como objetivo o bem-estar dos indivíduos e da coletividade, entre outros. (BOUCHARD, 2012; CLOUTIER, 2003);
 - a intencionalidade da transformação social. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018);
 - a ampla participação dos atores. (HOWALDT *et al.*, 2016; HULGÅRD; FERRARINI, 2010).
- b) Tempo de existência: pelo menos 3 anos de existência, uma vez que demonstra que não se trata de uma iniciativa pontual. Com este tempo também se espera que os processos já estejam mais estruturados.
- c) Acessibilidade: considerando a necessidade de maior proximidade e participação da pesquisadora no cotidiano da iniciativa, para um entendimento mais profundo das relações. Foram realizadas observações (participantes e não participantes), assim a localização geográfica foi importante. Além disto, destaca-se, também, a da acessibilidade no que se refere à disponibilidades do coletivo em fornecer dados e participar do estudo.

Estes critérios foram definidos de forma a realizar a seleção de um caso significativo para o avanço nos estudos sobre inovação social, na perspectiva das relações entre os atores, com a profundidade necessária para responder o problema de pesquisa.

3.1.1.1 Características da Inovação Social: Vila Flores uma Comunidade Criativa em Experimentação

Esta pesquisa teve como unidade de análise as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os residentes¹ do Vila Flores, que se autodenominam “Vileiros”, e com parceiros, geradas a partir das relações entre os atores considerando os aspectos que indicam a **peculiaridade** do caso. O Vila Flores se identifica como um coletivo (VILA FLORES, 2019), ou seja, um conjunto de indivíduos ou organizações reunidos para um fim comum (DE

¹ Residentes são as iniciativas ou indivíduos que ocupam as dependências físicas do Vila Flores.

HOLLANDA FERREIRA, 1988), com a intencionalidade da transformação social. Para facilitar o entendimento ao longo do texto, utilizou-se o termo “coletivo” quando refere-se ao conjunto do Vila Flores e o termo “iniciativa” quando refere-se aos Vileiros.

O coletivo Vila Flores, localizado em Porto Alegre/RS, ocupa um conjunto arquitetônico que foi construído entre os anos 1925 e 1928 pelo engenheiro-arquiteto José Franz Seraph Lutzenberger. É formado por três edificações e um pátio em um terreno de 1.415 m². As edificações estão listadas no Inventário do Patrimônio Cultural de Bens Imóveis do Bairro Floresta, classificadas como imóveis de Estruturação² e situadas em Área de Interesse Cultural de Porto Alegre³.

O processo de restauração contou com a colaboração da comunidade do entorno, tanto para coletar as referências arquitetônicas, quanto para entender a vocação do espaço para atender as demandas da comunidade quanto à ocupação do local.

Em agosto de 2019, quando foi iniciada, efetivamente, a pesquisa, o coletivo Vila Flores contava com 43 iniciativas (artistas, produtores culturais, empreendedores de diversas áreas) que buscam colaborar com a mudança de paradigmas sociais e econômicos, tendo a diversidade e o impacto social como aspectos estratégicos.

Segundo a divulgação no site do coletivo (VILA FLORES, 2019), o **valor social do complexo Vila Flores** é composto por:

- a) transformação das relações comunitárias no 4º Distrito de Porto Alegre por meio de micro revoluções a partir da arte, educação e cooperação;
- b) oportunidades de cultura e empreendedorismo para a comunidade do entorno;

E sua atuação baseia-se em quatro pilares:

- a) Arte e Cultura: Artes Visuais, Artes Cênicas, Audiovisual, Música, entre outros;
- b) Educação: cursos, oficinas, seminários e encontros para troca de conhecimentos e experiências;
- c) Empreendedorismo: incentivo aos produtores locais e iniciativas que fazem a conexão entre negócios criativos, sociais e colaborativos;

² As edificações classificadas como Estruturação são aquelas que se constituem em elementos significativos ou representativos da história da arquitetura e urbanismo para a preservação das diferentes paisagens culturais construídas ao longo do tempo no Município. As edificações classificadas como Estruturação não podem ser destruídas. (PORTO ALEGRE, 2019).

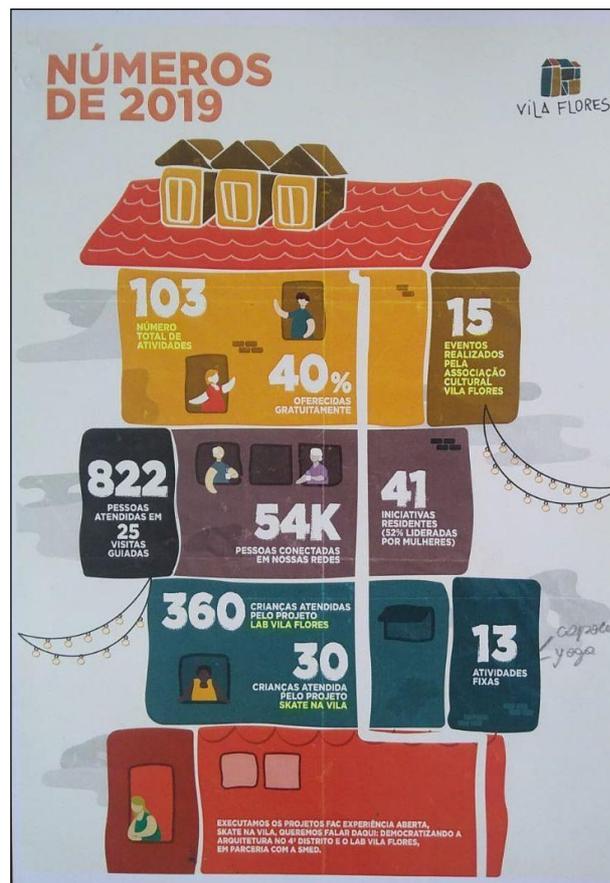
³ As Áreas de Interesse Cultural são áreas que apresentam ocorrência de Patrimônio Cultural que deve ser preservado a fim de evitar a perda ou o desaparecimento das características que lhes conferem peculiaridade, conforme Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental (PDDUA), Artigo 92. (PORTO ALEGRE, 2019).

- d) Arquitetura e Urbanismo: fomento ao debate sobre questões urbanas e promoção de atividades para a concretização de projetos cujo objetivo é a melhoria da vida na cidade.

Os vileiros apontam que o **Vila Flores é multifacetado por natureza**, pois não se refere somente ao espaço físico, mas também às pessoas que ocupam o espaço. Além disto, afirmam que **“colaborar também é um processo de aprendizagem e de geração e compartilhamento de valor e sentido”**. (VILA FLORES, 2019). As mobilizações ou projetos são cocriados com parceiros em alguns grupos da comunidade e entre os vileiros, envolvendo objetivos comuns e diversidade de atores e beneficiários.

Para se ter uma ideia da diversidade de atividades que acontecem no Vila Flores, a Figura 2 apresenta o infográfico de 2019.

Figura 2 - Infográfico de atividades Vila Flores - 2019



Fonte: Comunicação Vila Flores (2019).

O Vila Flores é reconhecido pelo setor público municipal como ativo importante no projeto de revitalização do 4º Distrito de Porto Alegre – Plano de Economia Criativa, foi selecionado para a mostra “Juntos”, da 15ª Bienal de Veneza, e recebeu o prêmio Brasil

Criativo, realizado pelo Governo de São Paulo, na categoria Criações Culturais e Funcionais. Em 2019, foi premiado no XXI Prêmio Açorianos de Artes Plásticas, na categoria “Destaque em instituição”. As iniciativas desenvolvidas buscam sinergia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU no 4º objetivo: educação inclusiva e equitativa de qualidade e promoção de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (multi e transdisciplinaridade).

Figura 3 - Participação e inclusão – Vila Flores um espaço de experimentação



Fonte: CAU/RS (2016).

A gestão do Vila Flores tem se transformado ao longo do tempo, baseando-se em aprendizados e legados dos processos vividos. E ela acontece de forma horizontal, dependendo do momento pode ser coletiva, com o envolvimento de todos os vileiros, ou compartilhada, quando as definições são centralizadas em um grupo menor, comunicadas e validadas com o coletivo. O reconhecimento desta perspectiva híbrida vem do amadurecimento e do **empoderamento das relações entre os Vileiros.**

Assim, foi definido que a gestão de projetos, dos espaços e das atividades que neles acontecem seria dividida entre 3 equipes (Administração e Imobiliário – trabalha as relações de demandas do condomínio, Arquitetura – gerencia aspectos ligados a revitalização do prédio e

adequações ao uso, e Associação Cultural Vila Flores – faz a gestão cultural e de projetos que acontecem no Vila Flores e em parcerias externas).

A tomada de decisão também varia de acordo com o contexto. Em necessidades mais urgentes, que envolvem o bem comum, as equipes tomam as decisões pensando no coletivo. Já, em relação às atividades e temas que serão priorizados nos espaços coletivos, é realizada uma reunião geral, com pauta pré-definida, e cada iniciativa tem direito a um voto para definir o que deverá ser feito e como. Assim, **todos que fazem parte deste ecossistema se sentem responsáveis por ele.** (VILA FLORES – TERRITÓRIO E MEMÓRIA, 2018).

3.1.1.2 Tempo de Existência e Acessibilidade: o Desafio de Compreender a Trajetória da Iniciativa

Diante da importância de entender a história da iniciativa, uma vez que o coletivo já conta com quase **7 anos de existência** e por ser um grupo dinâmico, com entrada e saída de viliros, ao longo do tempo, buscou-se mapear as fases da iniciativa de forma cronológica. Para isto, optou-se por estabelecer “pontos críticos de mudança” ou *Critical Turning Points* (CTPs) – momentos de transição –, que são momentos marcantes a partir perspectiva dos atores.

Esta técnica foi utilizada pelo projeto TRANSIT, capitaneado pela União Europeia, que mobilizou diversos pesquisadores, por meio do Consórcio Contact Transformative Social Innovation Theory CE (TRANSIT), e estudou cerca de 20 redes de inovação social.

Os autores destacam que os “pontos críticos de mudança indicam fases, estados ou constelações relacionais na evolução das iniciativas”. (PEL *et al.*, p. 24, 2015). Afirmam, também, que as iniciativas de inovação social potencializam seu impacto a cada momento de mudança crítica, que não, necessariamente, conscientes ou planejados, mas são significativos para os atores na história da iniciativa. (PEL *et al.*, 2015).

A **acessibilidade à iniciativa** foi fundamental para que a pesquisadora participasse do cotidiano dos viliros, utilizando diversas técnicas de coleta de dados (observações, entrevistas, mapeamento de artefatos e pesquisa documental). Por exemplo, no caso dos CTPs – *Critical Turning Points* (momentos de transição), foram analisados os vídeos com depoimentos brutos de viliros coletados para a elaboração de um Web Documentário, realizado em 2018, sobre a história do Vila Flores. Um ponto bastante positivo para a pesquisa, pois participaram viliros que estão no coletivo desde o início e outras iniciativas que já saíram do espaço físico. Desta forma, obteve-se uma maior riqueza de informações, a partir da diversidade de olhares sobre a

trajetória do Vila Flores. Também nas entrevistas foram validados os CTPs, identificados com os vileiros mais antigos, que ainda estão no coletivo.

3.2 COLETA DE DADOS

Em 22 de agosto de 2019, após o contato inicial realizado (maio/2019) no período de elaboração do projeto de pesquisa, foi feita a apresentação do projeto e detalhada a estratégia da pesquisa, iniciando com levantamento de documentos, seguindo com as observações não participantes e participantes, mapeamento de artefatos e finalizando com as entrevistas semiestruturadas.

Neste dia, a gestora da Associação Cultural Vila Flores, Antônia Wallig, representando o coletivo, após fazer uma breve explanação sobre como ele funciona, assinou o Termo de Aceite da Pesquisa (Apêndice B) e liberou o acesso da pesquisadora a todos os espaços e documentos, compartilhando também a agenda de atividades previstas para o semestre, além de colocar a equipe à disposição para apoiar na pesquisa.

Considerando a diversidade de atividades que ocorrem no Vila Flores, envolvendo os vileiros, parceiros e comunidade do entorno, e a necessidade do entendimento de como as relações entre os atores acontecem, foi estratégico definir um recorte mais aprofundado para orientar a coleta de dados.

O critério para este recorte foi identificar as principais ações que mobilizam o coletivo de vileiros, considerando o período de 2014-2019, com práticas que pudessem ser observadas durante a coleta de dados. Assim, optou-se pelo recorte envolvendo os projetos e eventos colaborativos do Vila Flores, que tivessem como articulador a Associação Cultural Vila Flores.

Esta escolha baseou-se na perspectiva de que as relações colaborativas entre os atores geram um processo de compartilhamento do conhecimento, sendo distribuído por meio de rotinas de compartilhamento e torna-se acessível aos seus membros. (DYER; SINGH, 1998). Os projetos e eventos são rotinas bastante importantes para o coletivo, ocorrendo desde o início das atividades, com ampla mobilização dos vileiros.

O conjunto da coleta de dados contou com a seguinte dinâmica:

Pesquisa documental: por meio de dados secundários, foi levantado o contexto histórico da iniciativa, identificando os pontos críticos de mudança (momentos de transição), fluxo de vileiros (entradas e saídas) e suas relações.

Foram utilizadas as evidências listadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Lista de documentos utilizados na pesquisa

Documentos	Quantidades	Fontes
Publicações impressas (registros de eventos e projetos, material de divulgação)	08	Associação Cultural Vila Flores (ACVF).
Mapeamento do histórico de iniciativas do Vila Flores (2014-2019) – Apêndice G	01	Gestão Imobiliário Vila Flores, contratos de locação, informações do site, rodas de conversa para recuperação de memórias.
Redes sociais	03	Facebook, Instagram Vila Flores, grupos de WhatsApp.
Manual Boas Vindas (novos Vileiros)	01	Associação Cultural Vila Flores (ACVF).
Dissertações	03	Sites: UFRGS e PUC/RS.
Reportagens	18	Sites diversos e jornais.
Fotografias	35	Site, impressos, registros dos Vileiros, Web Doc.
Demais publicações e artigos científicos	08	Periódicos Capes e Google Acadêmico.
Vídeos	11	Web doc Vila Flores (depoimentos brutos e registros de eventos, aproximadamente 6 horas).

Fonte: Elaborado pela autora.

Mapeamento de artefatos físicos e virtuais: identificação de espaços e meios de compartilhamento do conhecimento utilizado pelos vileiros em suas interações cotidianas e com a comunidade.

Ao longo do tempo, a pesquisadora foi incluída nos grupos de WhatsApp, tanto dos vileiros (permanente), como dos eventos Festival da Primavera e Simultaneidade (temporários), sem interagir, de forma que fosse viável observar a interação *on line* dos vileiros, acompanhando as trocas realizadas. Também foram mapeados meios virtuais (drives e redes sociais) e espaços físicos que propiciam e viabilizam as interações (pátio, galpão, miolo, sótão, Co.fê).

Observação participante: nesta modalidade de observação o pesquisador não é simplesmente um observador passivo. Em vez disto, pode assumir vários papéis na situação do trabalho de campo e participar, realmente, das ações sendo estudadas. (YIN, 2015).

Foi selecionado um projeto para ser foco da observação participante, de forma que a pesquisadora pudesse interagir, mais diretamente, com os envolvidos, compreendendo os pontos fortes e limitações no compartilhamento de conhecimento.

O projeto escolhido foi o Cidade Aberta que busca promover uma cidade inclusiva e concretiza suas ações por meio de uma rede que potencializa o desenvolvimento de habilidades e capacidades. Com apoio de metodologias ativas, articula pessoas, iniciativas e comunidades

que oportunizam serviços, espaços públicos e ações integradas. Este projeto tem como princípios: sustentabilidade social, ambiental, econômica e cultural; cocriação em uma perspectiva de inovação social de baixo para cima; promoção da governança fortalecendo a autonomia e empoderamento da população do território; e possibilidade de reaplicabilidade e escalabilidade com base na sistematização de metodologias e indicadores

A construção deste projeto envolve diversos parceiros (Kambio, Resto Zero, Lixso, Rekombinando, Insuper, Unisinos, Uniritter, Senac e Vila Flores, sendo um *spin* do Coletivo POA Inquieta) e pretende mobilizar os territórios da Vila Santa Terezinha, no 4º Distrito e a Ilha da Pintada, no Arquipélago.

Foram realizadas doze observações que envolveram reuniões presenciais e a construção de dois projetos, sendo um para a Interamerican Foundation (ainda em produção) e outro para a ONU Habitat (enviado). Durante as atividades observadas, a atuação da pesquisadora se deu por meio de oficinas de metodologias de construção de projetos coletivos e facilitação de atividades de elaboração dos projetos.

Observações não participantes: são feitas durante o cotidiano do trabalho de campo, podendo incluir as ocasiões em que outras evidências, como as das entrevistas, estão sendo coletadas. (YIN, 2015). Estas observações foram realizadas em diferentes dias da semana, com ou sem a realização de eventos ou mobilizações envolvendo a comunidade.

Buscou-se compreender o contexto cotidiano da iniciativa, mapear as relações entre os viliários (eventos e/ou projetos), como se dá o envolvimento dos parceiros e da comunidade do entorno nas atividades desenvolvidas, a fim de coletar evidências de rotinas de compartilhamento de conhecimentos e eventuais barreiras em momentos informais da convivência diária. Para isto foi desenvolvido um Protocolo de Observações (Apêndice D), baseado nos constructos e categorias de análise definidas a priori, no Protocolo de Estudo de Caso (Apêndice A). Foram realizadas dezoito observações não participantes:

Quadro 4 - Identificação das observações não participantes

Documentos	Quantidades	Fontes
Eventos (reuniões preparatórias e atividades no dia dos eventos)	11	Festival da Primavera (out./2019), Simultaneidade (dez./2019)
Projetos (2 projetos com duas observações cada)	04	Vila ConsCiência, Lab Vila Flores
Reuniões de coordenação	03	ACVF, Gestão Imobiliário

Fonte: Elaborado pela autora.

Entrevista semiestruturada, com perguntas abertas: esta técnica permite mais flexibilidade de extração e confronto de informações, uma vez que é possível ampliar o número

de questões que irão compor a entrevista, de acordo com a necessidade que se apresente no decorrer da interação com os entrevistados, ou mesmo omitir aquelas que não serão interessantes ao momento. (YIN, 2015).

O Roteiro de Entrevistas (Apêndice F) foi construído considerando três blocos de perguntas:

- a) Bloco I – sobre a iniciativa, contemplando o Objetivo Específico 1: entender como desenvolve-se a iniciativa de inovação social ao longo do tempo e as relações entre os atores. Foram elaboradas cinco perguntas para este tema.
- b) Bloco II – sobre as rotinas de compartilhamento de conhecimento, visando o Objetivo Específico 2: compreender como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os diferentes atores. Foram construídas seis perguntas, divididas em sub-blocos (processo, rotinas, meios, barreiras e fases).
- c) Bloco III – sobre os ganhos relacionais, compreendendo o Objetivo Específico 3: identificar os ganhos relacionais percebidos pelos atores da iniciativa decorrentes do compartilhamento do conhecimento. Foram construídas três perguntas, sendo que uma delas foi respondida exclusivamente pelos vendedores responsáveis por iniciativas próprias, para captar os ganhos individuais em relação ao coletivo.

Foi realizada a validação do roteiro com as duas especialistas, sendo uma Doutora em Administração, com área de interesse de pesquisa em Inovação Social e Vazios Institucionais, líder do grupo de pesquisa Inovação, Desenvolvimento e Sociedade, do Instituto Federal do RS, e membro dos grupos de pesquisa em Inovação e Empreendedorismo Social da UNISINOS; e outra Doutora em Administração, área de interesse de pesquisa em Metodologias de Cocriação com vistas a promover Inovação Social e a utilização de Tecnologia da Informação pela Sociedade, com pesquisas sobre Escalabilidade de Inovações Sociais. Na sequência, foi realizada a testagem do roteiro com dois entrevistados e feitos poucos ajustes dos termos. O número total de participantes foi definido pelo critério de redundância, ou seja, a coleta foi encerrada quando as informações fornecidas por novos entrevistados pouco acrescentaram ao material já obtido. (FONTANELLA; TURATO, 2008). Os entrevistados foram caracterizados e assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). (FLICK, 2013). Ao total foram realizadas 19 entrevistas, contemplando:

Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados

Referência	Caracterização	Data	Duração	Local
Entrevistado 1	Fundador(a)	13/02/20	56 min.	Vila Flores
Entrevistado 2	Fundador(a)	13/02/20	68 min.	Vila Flores
Entrevistado 3	Fundador(a)	14/02/20	62 min.	Vila Flores
Entrevistado 4	Equipe (comunicação 2018/2019)	19/02/20	70 min.	Vila Flores
Entrevistado 5	Equipe (projetos 2018/2019)	04/03/20	56 min.	Vila Flores
Entrevistado 6	Equipe (eventos e atividades educativas 2018/2019)	06/03/20	49 min.	Vila Flores
Entrevistado 7	Equipe (eventos e projeto 2013/2017)	13/03/20	58 min.	Vila Flores
Entrevistado 8	Parceiro da comunidade (projeto)	18/02/20	40 min.	Vila Flores
Entrevistado 9	Parceiro do setor público (evento)	11/03/20	35 min.	Vila Flores
Entrevistado 10	Vileiro - evento e projeto 2014	04/03/20	56 min.	Vila Flores
Entrevistado 11	Vileiro - projeto 2015 (Conectados ⁴)	06/03/20	48 min.	Vila Flores
Entrevistado 12	Vileiro - evento e projeto 2015	18/02/20	41 min.	Vila Flores
Entrevistado 13	Vileiro - projeto e evento 2016	10/03/20	45 min.	Vila Flores
Entrevistado 14	Vileiro - projeto e evento 2017 (Conectados)	13/03/20	41 min.	Vila Flores
Entrevistado 15	Vileiro - projeto 2018	14/02/20	51 min.	Vila Flores
Entrevistado 16	Vileiro - projeto e evento 2018	03/03/20	46 min.	Vila Flores
Entrevistado 17	Vileiro - evento 2018	03/03/20	53 min.	Vila Flores
Entrevistado 18	Vileiro - evento 2019	02/03/20	62 min.	Vila Flores
Entrevistado 19	Vileiro - evento e projeto 2019	18/02/20	45 min.	Vila Flores

Fonte: Elaborado pela autora.

Buscou-se contemplar a diversidade de entrevistados considerando:

- a) cronologia – contemplar iniciativas que chegaram ao Vila Flores a cada ano, no período entre 2014-2019;
- b) ocupação do espaço - iniciativas que têm espaço físico locado e outras que ocupam espaços comuns em suas atividades, sem espaço fixo;
- c) pilares de atuação - iniciativas que desenvolvem atividades de arte e cultura, educação, empreendedorismo e arquitetura e urbanismo;
- d) recorte da pesquisa - iniciativas que participaram de projetos e/ou eventos desenvolvidos coletivamente, articulados pela Associação Cultural Vila Flores.

Visando facilitar as reflexões sobre as rotinas de compartilhamento de conhecimento, os ganhos relacionais e valor do conhecimento foi desenvolvida uma ferramenta interativa que apoiou as respostas dos entrevistados. Um desafio do roteiro de entrevistas eram as perguntas

⁴ Conectados – vileiros que já ocuparam espaço físico fixo no Vila Flores e que, atualmente, ocupam espaços coletivos com atividades fixas ou de projetos.

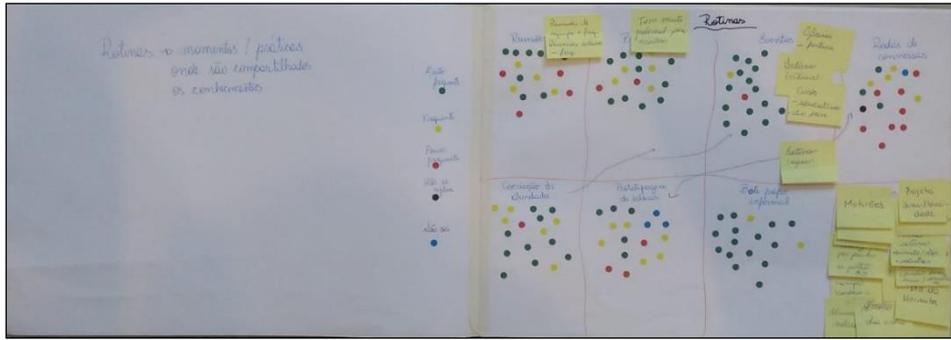
que traziam as listas de rotinas, meios, ganhos e valores identificados na literatura. Para resolver este ponto, foi necessário criar um meio de apresentá-las de forma clara e idêntica para todos os entrevistados.

Além disto, com a ferramenta, foi possível acrescentar um mapeamento de frequência de ocorrência das alternativas (muito frequente, frequente, pouco frequente, não se aplica, não sei) e estimular que os viliros informassem outras rotinas, meios, ganhos e valores que são característicos do Vila Flores.

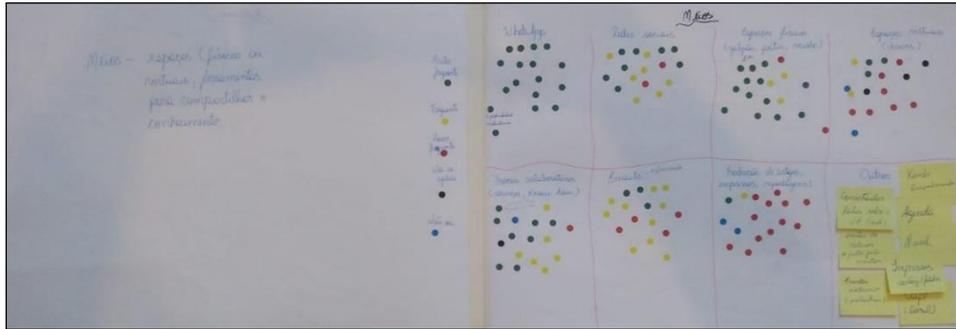
Outra vantagem foi que os entrevistados tinham acesso às contribuições dos outros viliros, estimulando eventuais comentários sobre o que já tinha surgido e que outras referências fossem agregadas. No que se refere à abordagem de geração de valor, as perguntas foram feitas com duas perspectivas: valor para o coletivo e valor para a iniciativa, sendo que esta última só foi respondida por viliros responsáveis por iniciativas próprias.

Somente um dos viliros entrevistados não utilizou a ferramenta, devido ao seu entendimento sobre compartilhamento de conhecimento e as relações do coletivo, por outro lado, fez diversas reflexões conceituais que foram consideradas nas análises.

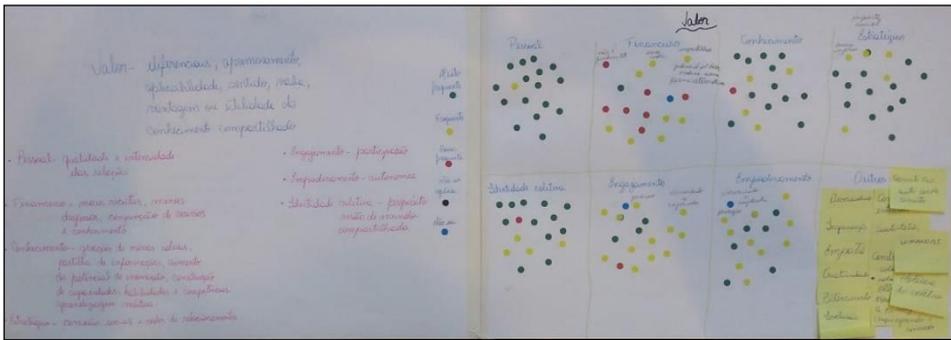
Figura 4 - Fotos da ferramenta de coleta de dados. (a) Rotinas de compartilhamento de conhecimento (b) Meios de compartilhamento de conhecimento (c) Valores gerados nas relações para o coletivo (ganho relacional) (d) Valores gerados nas relações para a iniciativa (ganho relacional) (e) Valor do conhecimento.



(a)



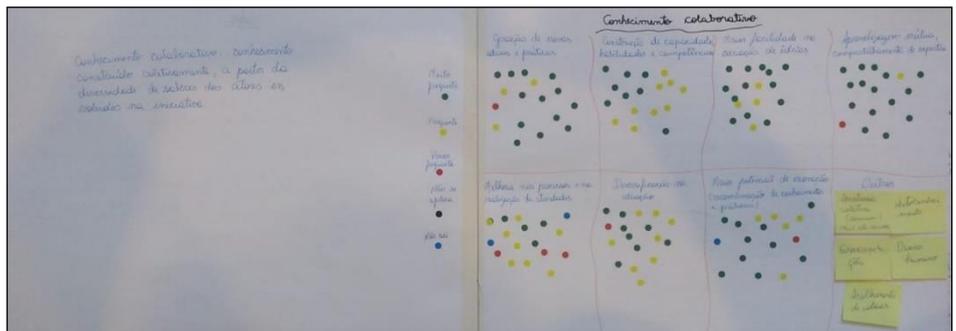
(b)



(c)



(d)



(e)

Fonte: Elaborado pela autora.

A intencionalidade do uso de múltiplas fontes de evidência, na pesquisa, baseou-se na necessidade de triangulação de dados com o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, que permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais, trazendo maior rigor, fundamental ao método de estudo de caso. (YIN, 2015).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados prosseguiu-se a análise de conteúdo baseada em cinco categorias definidas a priori, apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 6 - Categorias definidas a priori

Categorias	Subcategorias	Descrição	Autores
Inovação social	Iniciativa	Objetivos das iniciativas e valor social gerado.	Correia; Oliveira e Gomez, 2018; Howaldt e Schwarz, 2010
		Fases de iniciativa - pontos críticos de mudança (momentos de transição).	Pel <i>et al.</i> , 2015
	Relações entre os atores	Atores – seus papéis e interrelações	Howaldt <i>et al.</i> , 2016
Visão Relacional	Rotinas	Como acontecem as interações sistemáticas entre os atores e os meios de compartilhamento de informações e know-how e eventuais categorizações.	Faccin e Balestrin, 2018, Phillips, Alexander e Lee, 2017
	Barreiras	Potenciais barreiras no compartilhamento do conhecimento.	Milway e Saxton, 2011, Phillips, alexander e Lee, 2017
	Ganhos relacionais	Percepções dos atores sobre os ganhos relacionais.	Phillips, Alexander e Lee, 2017, Silva e Bittencourt, 2016
		Percepção dos atores sobre o valor do conhecimento.	Biggemann e Buttle, 2012

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a análise dos dados foi utilizado o software Atlas TI. Para Bardin (2011), dentre as consequências positivas do uso de software, especificamente sobre a ótica da análise de conteúdo, estão: a rapidez, o rigor investigativo, a flexibilidade na introdução de novas instruções de análise, o armazenamento que permite a reprodução e a troca de informações com quem se está trabalhando no projeto e existindo a possibilidade de manusear dados complexos.

Para garantir a qualidade da pesquisa desenvolvida, foram utilizados três testes, que têm sido usados comumente para estabelecer a qualidade de qualquer pesquisa social empírica (YIN, 2015), conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 - Testes de qualidade da pesquisa

Testes	Táticas	Evidências
Validade do constructo	• Múltiplas fontes de evidências	Pesquisa documental: registros internos (relatórios, impressos, entre outros), comunicação externa (reportagens, site e redes sociais), pesquisas acadêmicas (artigos e dissertações).
		Mapeamento de artefatos físicos e ou virtuais: espaços (físicos e virtuais) e meios/ ferramentas de colaboração.
		Observações participante: contexto cotidiano de um projeto específico – Cidade Aberta.
		Observações diretas não participante: reuniões, eventos, atividades de projetos, atividades internas.
		Entrevistas semiestruturadas (19): Vileiros envolvidos em projetos e eventos coletivos, coordenação do Vila Flores e parceiros. As entrevistas foram orientadas pelo roteiro, validado com especialistas, gravadas e transcritas.
Validade interna	• Triangulação de dados	Pesquisa documental, observações não participantes e entrevistas.
Confiabilidade	• Encadeamento de evidências	Uso de protocolo de estudo de caso.
		Uso de roteiro de entrevistas e observações.
		Validação com especialistas

Fonte: Yin (2015).

A seguir serão apresentados os resultados do estudo realizado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais, foram coletados três conjuntos de dados: sobre a trajetória da iniciativa, as rotinas de compartilhamento de conhecimento (incluindo meios e barreiras) e os ganhos relacionais percebidos pelos vileiros. A seguir, apresenta-se a análise dos dados e discute-se à luz da teoria. Ao final do capítulo fez-se a discussão integrando os dados analisados.

4.1 VILA FLORES: UMA INICIATIVA DE INOVAÇÃO SOCIAL

Os vileiros reconhecem o coletivo Vila Flores como “[...] uma comunidade criativa que experimenta novas relações e práticas de trabalho e convívio, fomentando atividades culturais, educativas e de inovação social”. (VILA FLORES, 2019). Para compreender como se desenvolve esta iniciativa, inicialmente, será apresentada a sua trajetória e, na sequência, as relações entre os atores.

4.1.1 A Trajetória do Vila Flores: como a Iniciativa se Consolidou ao Longo do Tempo

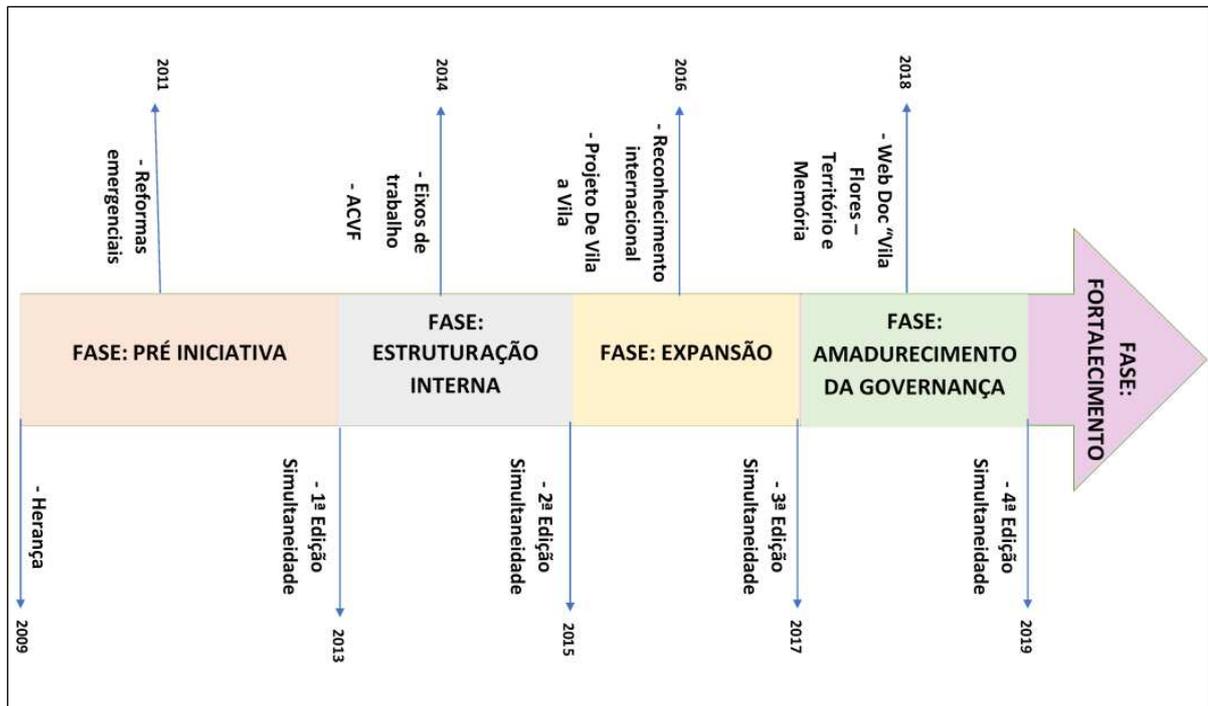
Para entender como evoluiu a iniciativa ao longo do tempo, a pesquisadora acessou os depoimentos brutos coletados para a elaboração do web documentário *Vila Flores – Território e Memória*, sobre a história do coletivo, produzido em 2018. Nos depoimentos, os vileiros descreveram suas vivências e suas percepções sobre a trajetória do coletivo. Foram onze depoimentos com duração total de, aproximadamente, seis horas de gravações. Além deste material, também foram utilizadas publicações e reportagens do período analisado.

A partir deste conjunto de subsídios foram identificadas: **a)** cinco fases históricas que contemplam mudanças nos processos e nas formas de interação entre os vileiros e com a comunidade, abrangendo: fase pré-iniciativa, fase de estruturação interna, fase da expansão, fase de amadurecimento da governança e fase de expansão, e **b)** mapeados os CTPS, que são momentos importantes para a consolidação da iniciativa, a partir do ponto de vista dos vileiros, que marcam novas práticas, aprendizados, reflexões ou rearranjos de aspectos relevantes do coletivo.

Durante a pesquisa documental, percebeu-se a transição de fases da iniciativa ao longo do tempo, considerando-se as mudanças que ocorreram no conjunto de atividades internas e

externas, além das temáticas abordadas em projetos e eventos, em cada período. O mapeamento dos CTPs, foi realizado a partir dos acontecimentos narrados de forma recorrente nos depoimentos dos viliros. Posteriormente, as fases e os CTPs identificados foram validados com os viliros durante as entrevistas. As fases e CTPs estão representados ao longo do tempo na Figura 5:

Figura 5 - As fases e CTPs representados ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados coletados, pode-se identificar cinco fases e nove principais CTPs ao longo do tempo. Destaca-se que não há uma vinculação específica (causa e efeito) entre as fases e os CTPs, uma vez que as fases decorrem de um amadurecimento das relações ao longo do tempo; inclusive os viliros apontam mais de um CTPs em cada fase. Por outro lado, percebe-se, na pesquisa documental e nas entrevistas, que o evento Simultaneidade é uma atividade que promove uma reflexão mais intensa sobre as temáticas e demandas existentes no início de cada fase.

A **fase pré-iniciativa** compreende o período de 2009 a 2013 quando o foco principal está relacionado ao salvamento do conjunto arquitetônico, com o intuito de valorizar o patrimônio histórico e compreender a potencialidade do espaço.

Em seguida, tem-se a **fase de estruturação interna**, entre 2013 e 2015, quando se inicia a construção dos processos internos e articulação do coletivo. A terceira fase, entre 2015 e 2017,

refere-se à **fase da expansão**, onde há um maior e mais concreto envolvimento dos vileiros com grupos da comunidade do entorno, com a vizinhança e a cidade. Então, de 2017 a 2019 observa-se a quarta fase, de **amadurecimento da governança**, a partir da internalização dos aprendizados do fazer coletivo em um espaço privado com finalidade pública. Por fim, a quinta fase, diz respeito ao **fortalecimento**, a partir de 2019, em que se percebe uma maior intensidade no fomento da articulação do coletivo e maior clareza no posicionamento político e social

Com posse destes resultados, foi possível confirmar com os respondentes a validade destas análises. Conforme complementa o Entrevistado 1:

“Tiveram várias fases e essa riqueza é interessante. 1ª fase – salvar o prédio e mobilizou uma diversidade de pessoas; 2ª fase – essa diversidade de pessoas se juntou para criar uma comunidade diferenciada, pois tinham uma necessidade de se conectar num espaço que possibilita-se a interação dessa diversidade; 3ª fase – interconexão com trocas de conhecimento a partir de interesses comuns, ressignificar e intercambiar valores, valores mais humanitários. As vezes parece que perdemos um pouco no meio do caminho, entendo que estamos entrando numa 4ª fase, mais voltada ao ecossistema que é poderoso e envolvido entre si, ‘externalizar o interno e internalizar o externo’.”

Destacam-se, também, os momentos críticos (CTPS - *Critical Turning Points*) essenciais para a consolidação da iniciativa, percebidos pelos vileiros são:

- a) CTP 1 – 2009 – fundadores recebem o prédio como herança e decidem viabilizar o uso público desse espaço;
- b) CTP 2 – 2011– início da revitalização emergencial para permitir o uso do espaço, mobilização social para engajar mais pessoas e compreensão das potencialidades e de ocupação de um patrimônio histórico, de propriedade privada, para que tivesse uso público, fortalecendo a cultura e a memória;
- c) CTP 3 – 2013 – Simultaneidade 1ª edição – ocupação coletiva do espaço, por meio de um projeto colaborativo, com atividades artísticas e criativas, que mobilizou o grupo inicial que ocupou o espaço físico e a definição do nome Vila Flores para a iniciativa;
- d) CTP 4 – 2014 – definição dos quatro eixos de trabalho: arte e cultura, arquitetura e urbanismo, educação, empreendedorismo social e criativo e a criação da Associação Cultural Vila Flores (ACVF);
- e) CTP 5 – 2015 - Simultaneidade 2ª edição – passa a ser reconhecido como a Bienal do Vila Flores. Cada Simultaneidade tem uma temática que serve como fio condutor

para a curadoria da programação. Nesta edição o tema são as trocas de saberes e ações colaborativas;

- f) CTP 6 – 2016 – reconhecimento internacional do Vila Flores, na perspectiva de ocupações alternativas em espaços de patrimônio histórico, especialmente, a seleção para a Bienal de Arquitetura de Veneza, e desenvolvimento de projeto e eventos envolvendo diretamente a comunidade (Projeto De Vila a Vila);
- g) CTP 7 – 2017 – Simultaneidade 3ª edição – refletindo o tema das experiências colaborativas e afetivas para repensar a relação com a cidade;
- h) CTP 8 – 2018 – lançamento do Web Documentário - *Vila Flores – Território e Memória* que registra e reflete sobre a trajetória da iniciativa, sendo que o processo de produção serviu como meio de revitalizar as relações e fortalecer valores do coletivo;
- i) CTP 9 – 2019 – Simultaneidade 4ª edição – debatendo sobre arte e ativismos, na perspectiva de resistência e transformação social.

Cada CTPs representam momentos marcantes na trajetória da iniciativa e impactam em sua consolidação, como veremos a seguir.

4.1.2 Dos “Predinhos do Lutzenberger” à Comunidade Criativa

A iniciativa conhecida pelos porto-alegrenses como Vila Flores nasceu em **2009**, quando João Wallig, João Felipe Wallig e Antônia Wallig receberam de herança um imóvel, situado em Porto Alegre, cidade com a qual seu contato era limitado, uma vez que na época moravam em São Paulo e não possuíam um relacionamento próximo de seus familiares no Rio Grande do Sul.

O imóvel foi projetado em 1928 pelo engenheiro-arquiteto José Franz Seraph Lutzenberger, que emigrou da Alemanha para o Brasil em 1920, onde também trabalhou como professor e artista plástico. O arquiteto projetou outros prédios importantes em Porto Alegre, como a Igreja São José, o Palácio do Comércio e o Instituto Pão dos Pobres, e deixou uma vasta coleção de aquarelas que retratam os casarios antigos e os habitantes da cidade.

A primeira finalidade do complexo foi a de abrigar casas de aluguel para os trabalhadores do bairro Floresta que, junto aos demais bairros do 4º Distrito de Porto Alegre, formavam, na época, um polo comercial e industrial na região. O conjunto arquitetônico é formado por dois prédios de três pavimentos de estrutura mista (alvenaria e concreto armado), um galpão de alvenaria e um pátio interno. São mais de 2.300m² construídos em um terreno de

1.415m². As edificações estão no Inventário do Patrimônio Cultural de Bens Imóveis do Bairro Floresta, como imóveis de Estruturação e situadas em Área de Interesse Cultural de Porto Alegre.

Ao visitarem o imóvel para conhecerem o patrimônio recebido, a família se deparou com um imóvel, em péssimo estado de conservação. Havia pessoas habitando os prédios, alguns por meio de invasões, outros que ainda tinham ligação com os moradores da época em que os prédios tinham uso habitacional, pois, estes moradores iniciais foram trazendo seus parentes para morar na capital e ocupando o espaço que estava abandonado. Para o Entrevistado 1:

“[...] apesar do pesado estado de abandono, do descaso e de como ele (o prédio) estava degradado eu me apaixonei já no primeiro dia pela estrutura, pelo lugar e pela história [...].”

Figura 6 - Desafio de revitalização do conjunto arquitetônico



Fonte: *Folha de São Paulo* (2016).

Figura 7 - Patrimônio histórico do território a ser preservado



Fonte: *Folha de São Paulo* (2016).

A primeira ação realizada foi levantar quem eram os moradores do espaço e, com o apoio da Defesa Civil, realocá-los, devido ao risco de desabamento do local. O próximo passo foi entender o que se poderia fazer para salvar o prédio e sua história, de forma a não, simplesmente, vender para uma construtora, mas transformar este local em um espaço significativo para a cidade.

Este foi um dos grandes desafios: um patrimônio privado que tivesse uso público, mas que demandava investimentos significativos que os proprietários não possuíam em sua totalidade. A questão envolvia dois aspectos centrais: os custos para a revitalização do prédio e como ocupar este espaço de forma relevante para a comunidade do entorno e para a cidade.

Entre **2011** e **2013** foram realizadas as reformas emergenciais para salvar o prédio, evitando o colapso estrutural. Neste período houve uma intensa busca de referências para entender o pressuposto arquitetônico e compreender o espaço, enquanto um edifício com uma história muito rica, sua importância como patrimônio arquitetônico e para a memória da cidade.

Para tanto, foram feitas muitas escutas e trocas com os ex-moradores, vizinhos, agentes do setor público e levantamentos documentais. Também foram pesquisadas e visitadas referências de outras iniciativas no país e no exterior (Estados Unidos, Portugal), com proposta semelhante de transformação, ocupação e ressignificação de espaços históricos.

Todo este acervo de conhecimento demonstrou a potencialidade do local, por meio da diversidade, seja pelo olhar dos membros da família proprietária, com sua multidisciplinaridade

de formação (um empreendedor de mercado, uma designer, um arquiteto e uma pedagoga, mestre em artes visuais), seja construtiva, pelo conjunto do projeto arquitetônico, que era chamado de “Predinhos do Lutzenberger”.

O conjunto arquitetônico contava com apartamentos de três, dois e um quartos, além de quitinetes, todos com aberturas para o pátio interno, integrados em um mesmo espaço, o que levava diferentes perfis de famílias a conviverem cotidianamente. Além disto, existia um prédio localizado no pátio interno, que, inicialmente, era utilizado como cavalaria e, no decorrer do tempo, abrigou diversas iniciativas de manufatura (fábrica de charutos, serralheria, entre outros).

Considerando o desafio de salvar o prédio, os proprietários tinham clareza que precisavam ampliar o olhar e engajar mais pessoas no processo. A ideia de um centro cultural foi ganhando força, ao longo do tempo, e as pessoas foram se apropriando da proposta com entusiasmo. Isto deu energia para que os proprietários investissem nas reformas iniciais.

Ao mesmo tempo, o arquiteto João Felipe Wallig e seus colegas do escritório Goma Oficina, começaram a trabalhar no projeto arquitetônico completo. Pensando nas demandas contemporâneas, “diversidade” foi a palavra norteadora do projeto, sendo que a diretriz foi criar condições para uma ocupação contínua, valorizando a vitalidade do conjunto e do entorno.

Desta forma, em meados de 2013, foi feito o convite para pessoas da cidade conhecerem o espaço, percorreres e “sentirem” o lugar. E este movimento foi se multiplicando, exponencialmente, conforme apontado pelo Entrevistado 1:

“[...] foi impressionante, porque a primeira vez foram 10 pessoas, a segunda vez já essas 10 pessoas chamaram mais 40, a terceira vez já era quase 200 pessoas que se encontram no pátio para conhecer.”

O Entrevistado 3 afirmou que:

“[...] a gente se juntou como família em um propósito comum e outras pessoas vieram a se agregar a esse propósito, pessoas mais ligadas à arquitetura tinham um propósito de salvar um patrimônio arquitetônico e as pessoas mais ligadas a área da cultura tinham um propósito de ter um espaço onde pudessem criar autonomia para seus próprios projetos.”

Figura 8 - Projeto arquitetônico



Fonte: *Folha de São Paulo* (2016).

Ainda, em **2013**, foi realizada a primeira edição do projeto Simultaneidade, que foi um evento muito dinâmico e com uma grande diversidade de atividades durante um final de semana. O Entrevistado 1 apontou que:

“[...] foram 63 artistas que se apresentaram nos escombros do Vila Flores e 1.500 pessoas passaram para conhecer o espaço [...].”

Foi destacado pelo Entrevistado 2 que:

“[...] foram dois dias com atividades culturais abertas à comunidade que interagiram entre si e todos plantamos a semente do que a gente queria que esse lugar fosse [...].”

Conforme os depoimentos e entrevistas, a primeira edição do Simultaneidade marcou efetivamente o começo do coletivo, com a ocupação do espaço físico com as primeiras iniciativas. O Entrevistado 7 afirmou que:

“[...] o projeto Simultaneidade de 2013 é um dos momentos mais significativos Vila Flores, porque realmente mostrou todo potencial do prédio como embrião desse coletivo... um projeto que abriu as portas para a comunidade, foram muitos artistas e muitas pessoas que conheceram o Vila Flores naquele momento e muitos sentiram vontade de ter os seus ateliês e os espaços de trabalho aqui.”

Neste mesmo ano (2013) surgiu o nome Vila Flores (Vila – para buscar um novo sentido para uma palavra, que em Porto Alegre define pejorativamente as comunidades carentes de recursos financeiros, mas ricas em potencialidade, e Flores – para homenagear a museóloga Maria Luiza Flores, avó de Antônia e João Felipe, que teve uma atuação muito forte na promoção da cultura em Porto Alegre).

Contudo, apesar da mobilização existente, ainda havia a questão do investimento necessário para avançar nas reformas para ocupação do espaço, pois os proprietários não tinham condições de seguir com as obras e cogitavam buscar investidores. A solução viabilizada foi coletiva, a partir da vontade de pessoas que participaram do Simultaneidade, um grupo investiu na recuperação do espaço que estariam ocupando e os gastos para isto foram sendo compensados em aluguéis. O Entrevistado 7 destacou que:

“[...] é quase como se o prédio fosse um ser vivo, porque as pessoas estão ali constantemente reconstruindo e redesenhando ele, assim como nos espaços comuns, o pátio, o galpão e o miolo, que também foram se transformando, pois, as atividades que acontecem naqueles locais deixam um legado. Uma oficina de mosaico ou de paisagismo, o que é produzido na oficina vai transformando o espaço, foi uma troca, as pessoas usavam no espaço para as atividades, mas em compensação deixavam algo que até hoje transformam o espaço coletivo.”

Assim, em **2014**, o Vila Flores contava com 22 iniciativas e um propósito ampliado, mais que salvar um patrimônio histórico, os viliiros tinham a intencionalidade de construir um espaço coletivo e compartilhado. Neste sentido, o Entrevistado 2 afirmou que:

“[...] querer criar um espaço de convivência, de cultura de arte, de trabalho, de uma sustentabilidade econômica diferente do que existe no mercado, mas de algo que vai se criando, que vai se juntando, que vai se formando [...].”

Para viabilizar que o Vila Flores mantivesse a perspectiva de ser um espaço aberto ao público, onde pudessem transitar, ocupar e propor atividades com relevância social, foram criados quatro eixos de trabalho: arte e cultura, arquitetura e urbanismo, educação, empreendedorismo social e criativo. Neste ano (2014) foi criada a Associação Cultural Vila Flores para coordenar as atividades e zelar pela relevância das ações realizadas no coletivo, com o intuito de enfatizar a ideia de que o Vila Flores representava mais do que um prédio ocupado com iniciativas isoladas. Apesar de ser um espaço privado, o coletivo do Vila Flores tem a intencionalidade que seja relevante para o bem comum, com usos públicos, prestando um serviço de utilidade pública como um espaço de diálogo e de reflexão sobre a cidade.

Em relação a estes fatos, alguns entrevistados destacaram:

“[...] o Vila Flores é um espaço de experimentação [...].” (Entrevistado 1).

“[...] é um espaço relevante no sentido de que muitas pessoas de diversas áreas, com diversos recursos para produzir, para vender seus produtos ou serviços, estão trabalhando juntas, podem trocar experiências, podem trocar ferramentas, podem trocar conhecimento e produzir conjuntamente com menos custo e mais impacto, inclusive, podem trocar também diálogos e reflexões sobre o que é realmente relevante produzir para esse momento de mundo que estamos passando [...].” (Entrevistado 3).

Em 2015 foi realizada a 2ª edição do Simultaneidade, que, a partir desta data passou a ser considerado a Bienal do Vila Flores. Nesta edição, o tema central abordou as trocas de saberes e ações colaborativas. Os artistas e empreendedores, vileiros do Vila Flores, realizaram uma série de exposições, intervenções artísticas, oficinas, apresentações musicais e teatrais e rodas de conversa, inspirados na perspectiva de revitalizar as relações cotidianas, ativar memórias e reinventar usos, permanências e vivências da cidade. O Simultaneidade foi reconhecido pelos Vileiros como marco de reflexões e mudanças, além da reafirmação de propósitos, influenciando nos anos seguintes com as percepções e vivências ocorridas durante o evento.

Neste ano (2015), o Vila Flores já contava com 26 iniciativas e foi possível compartilhar com a comunidade a diversidade de ações e propostas que lhe permeavam naquele momento. Foi também a consolidação do entendimento da interconexão dos Vileiros, tendo em comum a intencionalidade na transformação social e cultural da comunidade e das pessoas que conviviam e frequentavam o Vila Flores. O Entrevistado 3 destacou que:

“[...] para a gente é muito importante que a gente possa trazer e promover o acesso a todas essas pessoas que estão aqui perto, que vem de mais longe e que, independentemente de onde estejam, onde vivem, o que vivem, possam ter acesso a arte a cultura e o empreendedorismo social e criativo. Ele permite que as pessoas criem a sua própria economia e trabalho colocando nela com seus próprios propósitos.”

Figura 9 - Espaço de vivência cotidiana da diversidade



Fonte: Bodowsky (2020).

No ano de **2016**, 32 iniciativas faziam parte do coletivo. Este ano foi marcado pelo reconhecimento internacional do Vila Flores em eventos em Buenos Aires, Alemanha, Inglaterra, mas, especialmente, por ser selecionado na Bienal de Arquitetura de Veneza, por Washington Fajardo, curador do Pavilhão do Brasil. Em entrevista à *Zero Hora*, Fajardo (2016) afirmou que:

[...] o conjunto Vila Flores como uma “restauração orgânica”. Nesse conceito, criar vivência no local ao mesmo tempo em que as obras são realizadas torna-se mais valioso do que priorizar questões exclusivamente técnicas, como as cores originais das paredes ou a madeira usada na estrutura. [...] Vejo no Vila Flores de Porto Alegre um trabalho continuado de uso, e que é feliz na sua forma e ressignifica o lugar. Faz sentido ao estar aberto às pessoas, mesmo em processo constante de renovação.

Figura 10 - Espaço de preservação da memória do território



Fonte: G1 (2019).

Ainda, em 2016, foi iniciado o projeto De Vila a Vila, que propôs uma integração cultural entre os vileiros e os moradores e projetos existentes na Vila Santa Teresinha, popularmente conhecida como “Vila dos Papeleiros”, situada nas proximidades do Vila Flores, no 4º Distrito.

A partir de uma parceria entre o Vila Flores e o Centro Social Marista Irmão Bortolini (que atende crianças de 6 a 14 anos) e com a Creche-Escola de Educação Infantil Menino Jesus (que atende crianças de 0 a 6 anos), passaram a ser desenvolvidas ações coletivas, visando fomentar a acessibilidade à cultura, esporte e educação através da troca de conhecimentos, oficinas, encontros, mostras e atividades culturais, sempre agregando novos parceiros e apoiadores. Nesta perspectiva, o Entrevistado 8 apontou que o Vila Flores:

“Tem um propósito de gerar um novo tipo de economia, sustentada pela colaboração, pelo compartilhamento, pela criatividade. É um dos únicos empreendimentos locais que interage com a Vila Santa Terezinha.”

Em **2017**, o Vila Flores contava com 36 iniciativas e aconteceu a 3ª edição do Simultaneidade, com o tema Transvercidade – uma experiência colaborativa e afetiva para repensar a relação com a cidade. Nesta edição, o evento buscou mostrar que “a cidade que se sonha e se quer já está sendo colocada em prática através de muitas mãos, ideias e ações, mas que ainda há muito para se refletir e reivindicar”. (VILA FLORES, 2019). A iniciativa reforçou

que, a partir de diferentes disciplinas, olhares e maneiras de fazer, se desenvolvem projetos que buscam uma cidade mais inclusiva, justa, coletiva, criativa e sustentável.

Nos anos seguintes, o coletivo se envolveu mais intensamente em projetos colaborativos com outros grupos e parceiros, além de aprofundar as reflexões do Simultaneidade em eventos desenvolvidos no Vila Flores. Esta intencionalidade é apontada pelo Entrevistado 8:

“É um espaço onde pessoas muito interessantes se encontram, o Vila é um espaço alternativo que sabe se mostrar, mobilizam diferentes atores, pessoas diferentes com pensamentos diferentes, um novo olhar na cidade, inclusive o Vila pode ter um papel muito interessante na revitalização do 4º Distrito [...]”

Um ponto marcante, em **2018**, foi a produção e lançamento do web documentário *Vila Flores – Território e Memória*, fruto do trabalho de uma equipe multidisciplinar de vileiros, que se empenharam em contar uma história que começou em 1928, com a construção dos prédios, e que, a partir de 2013, ganhou o nome de Vila Flores. Contar a história do coletivo foi um exercício de entendimento de muitos aspectos que compõem sua trajetória: físicos, humanos e contextuais.

O web documentário *Vila Flores – Território e Memória* buscou comunicar toda a diversidade e complexidade deste coletivo. Foi dividido em quatro episódios: *Arquiteturas* (<https://vimeo.com/303764331>), *Memórias* (<https://vimeo.com/303765097>), *Coletivos* (<https://vimeo.com/303766049>) e *Perspectivas* (<https://vimeo.com/303809255>). O projeto foi financiado pelo Pró-Cultura RS FAC – Secretaria de Estado da Cultura, Turismo, Esporte e Lazer. Em 2018, o Vila Flores contava com 40 iniciativas. Com relação ao processo de produção do Web Doc e o registro da memória do coletivo, alguns entrevistados destacaram:

“Baita oportunidade de rever a caminhada, os valores e o propósito de transformar juntando patrimônio histórico, cultura, empreendedorismo e com gente, com diversidade [...]. Se transformar, ser referência de cultura, diversidade e empreendedores, com e através das pessoas, de forma multicultural.” (Entrevistado 17).

“Foi um processo de (re)conexão, de fortalecer que o Vila Flores é um ambiente de experimentação seguro e acolhedor, com outros tempos e olhares, tem essa missão de inspirar e conectar as pessoas entre elas e com um outro mundo possível, muito diferente do comum.” (Entrevistado 11).

Em **2019**, o Vila Flores contava com 43 iniciativas⁵ e foi realizada a 4ª edição do Simultaneidade, com o tema Arte e Ativismo, que promoveu uma profunda reflexão sobre a arte como ferramenta de conscientização e transformação social. Foram dois dias de oficinas, rodas de conversa, cine debates, intervenções, shows e exposições. As atividades abrangeram artes visuais, literatura, música, educação, sustentabilidade e patrimônio histórico. Esta edição reconheceu que os cidadãos precisam ser mais ativos na busca pela sociedade que querem e que a arte é uma potente ferramenta de conscientização e transformação social. Esta perspectiva deve nortear as ações do Vila Flores nos próximos dois anos. Para o Entrevistado 3:

“O Simultaneidade de 2019 foi muito forte, um super reforço sobre a necessidade da diversidade, inclusão e da acessibilidade. Foi a marca! E a nossa responsabilidade em relação a isso, por sermos pessoas estudadas, privilegiadas, grande maioria brancos. Os muros estão aí, invisíveis, mais muito fortes, que vem de gerações, pessoas que não conseguem enxergar seu lugar de privilégio enquanto outras não se sentem merecedoras de direitos.”

O Vila Flores, mesmo sendo um espaço privado, com uso público, é reconhecido pela abertura e forma democrática de interação entre seus membros, pois “o Vila Flores são os vileiros”. Além disto, é percebido como um experimento em constante transformação com o propósito de mostrar que outras formas de convívio e de economia são possíveis.

4.1.3 As Relações entre os Vileiros: seus Papéis e Interrelações

De modo geral, os vileiros chegam até o Vila Flores por indicação de amigos, redes sociais ou por meio da participação em eventos. Nem sempre o ingresso no coletivo é rápido, pois depende da disponibilidade de espaço físico (salas para locação ou compartilhamento) e alinhamento dos propósitos da iniciativa com os do Vila Flores que, segundo os entrevistados, envolve a perspectiva de novas formas de convivência, de empreender e viver. Um espaço de experimentação, onde a diversidade é valorizada e a interconexão é estimulada.

Na perspectiva do propósito da iniciativa, percebe-se que ele evoluiu ao longo do tempo, mas manteve, em sua essência, a percepção de um outro mundo possível, outras formas de sustentabilidade, de trabalho e de relacionamentos. Os vileiros entrevistados apontaram que:

“Já teve muitos propósitos, mas está se reinventado novamente, é um espaço de experimentação, é uma forma de resistência, de posicionamento político e visão de mundo, diversidade de atividades e iniciativas, tem uma forma diferenciada de

⁵ Em setembro de 2019.

pensar sustentabilidade e aproximação dos vileiros. É reconhecido no 4º Distrito como um espaço diferenciado. Experimentação de formas de relacionamentos, de novas formas de trabalho.” (Entrevistado 5).

E ser este ambiente de experimentação, aberto à construção colaborativa e que estimula a vivência concreta da diversidade, de formas alternativas e sustentáveis de trabalhar e viver a cidade e a sociedade, é o motivo principal apontado pelos vileiros para que suas iniciativas façam parte do coletivo. O Vila Flores também foi sinalizado com um canal de oportunidades, de resistência e de compartilhamento de conhecimento. Para o Entrevistado 19:

“É um canal de oportunidades, dá visibilidade, espaço para vendas nos eventos, integrar projetos, mesmo sendo um bem privado e ter regras da ocupação, é muito aberto. Conseguimos fazer oficinas toda semana para a comunidade, por estar no Vila, interagindo com outros vileiros.”

No que se refere aos papéis dos vileiros na iniciativa, de modo geral, fica evidente que mudam ao longo do tempo, seja pela transformação do coletivo Vila Flores em suas fases, seja pela evolução individual dos processos dos próprios atores e suas atividades. Em relação aos papéis, dois entrevistados destacaram que:

“Primeiro um papel foi de salvar o patrimônio histórico, mas estava também procurando me reinventar como pessoa; depois tive um papel muito presente com a juventude, compartilhando expertise do mundo corporativo para compartilhar ferramentas que fomentassem a colaboração; depois aprendi muito sobre a maturidade das coisas, o tempo das pessoas, externalizar o que o Vila tem e manter os valores.” (Entrevistado 1).

“Um papel voltado para pensar e articular a comunidade, como se colocar nesse espaço e criar interações e parcerias para práticas pedagógicas e trocas.” (Entrevistado 17).

Um ponto bastante específico deste coletivo é que não ocorreu a expressa indicação de pessoas para assumir determinado papel em um organograma formal, pois as pessoas ocupam os espaços que surgem pelas mudanças e demandas de acordo com suas habilidades e capacidades. Mesmo as pessoas ligadas à equipe da Associação Cultural Vila Flores não passaram por uma seleção, mas se agregaram ao grupo por chegarem ao Vila Flores em um momento que seus talentos eram necessários. O Entrevistado 11 afirma que:

“Fomos um dos pioneiros na área de educação, de aproximar com outros mundos, trazer o ecossistema de educação para o Vila, mas também tivemos um papel ‘super’ importante de contribuir na visão de empreendedorismo para a sustentabilidade do Vila.”

Quanto ao perfil dos vileiros, no início, as iniciativas, em sua maioria, eram atividades de produção cultural e artistas plásticos. Com o passar do tempo foram chegando, ao coletivo, iniciativas mais voltadas ao empreendedorismo social e comunicação, entre outros.

O Entrevistado 7 afirmou que:

“A galera que chegou aqui no começo... era terra arrasada... tinha que construir tudo, tudo. [...] O bonito da história é bem isso, de ter as coisas por fazer. [...] Os primeiros vileiros eram muito ligados a produção artística e artes plásticas, então até a cor da parede era matéria prima para o fazer criativo deles. Com o tempo foram chegando os vileiros com uma pegada mais empreendedora, focados nos processos e trocam mais sobre seus projetos e fazem parcerias, mas conseguem dedicar menos tempo para o coletivo, embora essa colaboração seja fundamental para cada um.”

Para melhor entender as relações foi necessário mapear a movimentação dos vileiros durante o período de 2014-2019⁶. Percebeu-se que houve uma significativa rotatividade de vileiros. Por outro lado, fica evidente que os aspectos que levam as iniciativas a chegarem e fixarem suas atividades neste coletivo, descritos anteriormente, são os mesmos ao longo do tempo.

Alguns dos motivos apontados para a rotatividade foram: sustentabilidade das iniciativas, limitada sintonia ao propósito do coletivo nos processos dos empreendimentos (rigidez, individualismo), necessidade de espaço físico maior para realização das atividades, entre outros.

Cabe destacar, uma característica interessante das relações no Vila Flores, que algumas iniciativas transformaram-se ao longo do tempo⁷, quando vileiros em parceria reinventam seus objetivos e fazeres, criam outra iniciativa, que ocupa outro espaço físico. Também ocorre que vileiros, mesmo não mais ocupando um espaço fixo, desenvolvem atividades nos espaços coletivos. Estes vileiros são definidos como “Conectados”.

⁶ A partir de 2014 houve a ocupação efetiva dos espaços parcialmente reformados, colaborativamente, pelos vileiros e fundadores.

⁷ Para seguir um procedimento coeso de mapeamento, as iniciativas que se uniram e transformaram-se em outra foram consideradas como extintas e a nova iniciativa como entrante, visto que houve ocupação de outro espaço, com novo contrato de locação.

A interação com a comunidade do entorno é percebida como um grande potencial, os vileiros entendem que precisa ser aprimorada, embora leve tempo e tenha forte dependência da diversificação das formas de comunicação e mobilização. Várias atividades são realizadas para fomentar o vínculo e a circulação dos moradores do entorno no espaço do Vila Flores: almoços com os vizinhos, Festival da Primavera, entrega de *cards* e infográficos sobre as atividades do Vila Flores e convites para eventos, entre outras; mas estas ações ainda não alavancaram uma participação mais intensa dos vizinhos no coletivo.

Por outro lado, fica evidente que um dos aspectos que mais limita este fluxo dos vizinhos envolve algumas barreiras de apropriação e vivência da cultura e de fruição de espaços culturais, conforme apontado pelo entrevistado 16:

“Ainda é pouco, as pessoas não percebem o espaço que o Vila é, pois é diferente do comum, do que as pessoas estão acostumadas. As pessoas têm poucas perspectivas e não têm outras referências, é um processo demorado conectar com a comunidade mesmo. Algumas pessoas vêm porque conhecem algum dos vileiros, mas quem mora e trabalha no entorno não tem muita clareza disso.”

Destaca-se que o Vila Flores tem relações mais próximas com grupos da comunidade do entorno, especialmente por projetos e eventos colaborativos. É o caso das profissionais do sexo, que atuam na região, moradores de rua, moradores da Vila Santa Terezinha, onde acontece o projeto De Vila a Vila, em parceria com o Centro Social Marista Irmão Bortolini, e com o Assentamento 20 de Novembro, no qual o projeto de recuperação do prédio é realizado por um dos vileiros em parceria com outra organizações.

Após anos de lutas dos movimentos sociais por habitação, caso do Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLN), em março de 2016, a Cooperativa 20 de Novembro – criada na luta por moradia em 2006 – recebeu a concessão do direito real de uso do edifício, uma vez que ele é de propriedade da União, com direito de uso para habitação de interesse social. Através dessa concessão, a cooperativa, que gerencia o prédio, pode apresentar o projeto de recuperação do edifício, em conjunto com o escritório AH! Arquitetura Humana. A recuperação do prédio é apoiada pelo Sindicato dos Arquitetos do Rio Grande do Sul (Saergs), através do programa Morar Sustentável, com patrocínio do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU-RS). (LESINA, 2018).

O Entrevistado 3 afirma que:

“A comunidade do entorno ainda se envolve pouco, 7 anos é pouco tempo, eles também não têm a cultura de acessar cultura, ainda estamos encontrando o eixo de comunicação que faça sentido, várias tentativas que deram certo, outras nem tanto, gostaríamos que fosse mais, mas temos várias coisas bacanas que acontecem, inclusive com os moradores de rua, as profissionais do sexo e pessoas

da Vila Santa Terezinha. O público em geral, de outras partes da cidade, se sente convidado e acolhido para trazer ideias, as pessoas entendem como uma 'terra fértil'.”

Além da participação direta no projeto de recuperação no Assentamento 20 de Novembro, ações de fomento a atividades de sustentabilidade do assentamento são trabalhadas de forma colaborativa, especialmente na perspectiva da economia popular solidária, o grupo de produtores participam dos eventos do Vila Flores como expositores, podendo divulgar e comercializar a produção.

As fontes de evidências da pesquisa apontam a existência de ações concretas que promovem o bem-estar dos viliiros e de grupos da comunidade do entorno; também fomenta o encontro de atores que atuam no território para a construção de redes para o desenvolvimento do território.

4.1.4 Discussão da Teoria e Prática sobre a Iniciativa de Inovação Social

Ao analisar uma iniciativa com aspectos tão peculiares como o Vila Flores, onde um coletivo é caracterizado pela diversidade e por ser um espaço de experimentação, que abriga diversas iniciativas formais ou informais, é importante rever características de uma inovação social.

Considerando que a inovação social, nas organizações, envolve novas formas de organização e de conhecimento (PEL *et al.*, 2015), seja por novas alternativas de divisão do trabalho ou mudança nas estruturas de poder, gerando, com isto, impacto sobre as condições de vida (CLOUTIER, 2003), pode-se estabelecer inferências ao verificarmos a trajetória da iniciativa ao longo do tempo.

Em sintonia com os estudos de Bouchard (2012) e Cloutier (2003) percebe-se um claro comprometimento e intencionalidade de ser um espaço relevante para a cidade, aberto e inclusivo, fomentando a vivência concreta da diversidade e da colaboração, tendo em suas estratégias e ações o objetivo do bem-estar dos viliiros, do coletivo e de grupos da comunidade do entorno.

Além destes fatores, o coletivo desafia-se, cotidianamente, a atender as necessidades de fortalecimento das relações comunitárias e de oportunidades de cultura e empreendedorismo para a comunidade do entorno e, também, de visibilização de grupos específicos como catadores e recicladores de resíduos, profissionais do sexo, moradores de rua, entre outros, para fomentar políticas públicas mais inclusivas. (VILA FLORES, 2019). Buscam ampliar as trocas

e a mobilização de atores internos e externos para propiciar um espaço de preservação da memória do território, amplo acesso à arte e à cultura, oportunidades de empreendedorismo social e conexão entre as pessoas dos mais diversos segmentos sociais, por meio da educação, promovendo espaços de discussões, aprendizados e interações, experimentando novas relações e práticas de trabalho e convívio. A intencionalidade da transformação social foi destacada na pesquisa de Correia, Oliveira e Gomez (2018).

Destaca-se, ainda, que a inovação social é caracterizada pela ampla participação dos atores (HOWALDT *et al.*, 2016; HULGÅRD; FERRARINI, 2010), decorrente da colaboração entre diversos atores. (HARRISON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2010; HOWALDT *et al.*, 2016; NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Na perspectiva do Vila Flores, observa-se que a ampla participação e a colaboração fazem parte do fazer cotidiano do coletivo desde a fase inicial, quando o problema era a preservação de edifício histórico, e tornou-se central na convivência e nas interações, ao longo do tempo, buscando transformar as relações comunitárias, por meio de oportunidade de empreendedorismo, educação, arte, cultura, arquitetura e urbanismo.

Cabe ressaltar que os vileiros se percebem como uma comunidade interconectada, onde as pessoas têm vários aspectos em comum, entre eles, os valores sociais e a busca de novas formas de relacionamento entre si e em sociedade.

Como descrito anteriormente, foram percebidas cinco diferentes fases que demonstram os movimentos de aprofundamento das reflexões e maior concretude dos objetivos da iniciativa e o valor social gerado. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT; SCHWARTZ, 2010). Além disto, ao longo da trajetória da iniciativa, foram mapeados nove pontos críticos de mudança que apontam momentos significativos na consolidação da iniciativa. (PEL *et al.*, 2015).

O Vila Flores, além de um espaço físico que acolhe a diversidade e promove oportunidades de fruição de vivências culturais e sociais, é, institucionalmente, reconhecido como um articulador de atores com diferentes atuações no território e na cidade. E, também, desenvolve ações concretas de desenvolvimento e fortalecimento de capacidades, habilidades e conhecimento de grupos da comunidade do entorno, de forma inclusiva e não assistencialista, fomentando a autonomia e o reconhecimento das potencialidades da região.

Consonante a estes fatores, no entendimento dos papéis e interrelações dos atores (HOWALDT *et al.*, 2016), tem-se uma interação bastante específica dos vileiros, parceiros e comunidade. O que reforça, fortemente, as considerações de Howaldt *et al.* (2016) sobre a imprecisão das fronteiras da categorização dos papéis dos atores e sua dependência do contexto onde a iniciativa acontece.

Nas interações do coletivo não há um **desenvolvedor central**, mas um conjunto de desenvolvedores que geram ideias potencialmente inovadoras por meio da colaboração, sendo ao mesmo tempo **fornecedores de conhecimento**, compartilhando expertise e saberes necessários para prototipar as ideias, que podem **ser promovidas** no espaço próprio de cada vileiro, nos espaços comuns do Vila Flores ou mesmo na comunidade, que é envolvida em todas as decisões quando a solução é destinada ao território. Por meio de suas redes sociais e conexões sociais, os vileiros também têm o **papel de apoiadores**, dando visibilidade e difundindo as soluções construídas.

Para Gallouj *et al.* (2018), não se pode compreender uma inovação social sem um maior entendimento sobre como acontece a interação dos interesses e conhecimentos dos diferentes atores da iniciativa. Nesta perspectiva, serão apresentados os achados sobre como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os vileiros.

4.3 COMPARTILHANDO CONHECIMENTO EM UMA COMUNIDADE CRIATIVA

De modo geral, compartilhamento de conhecimento, no Vila Flores, acontece de forma espontânea ou informal, estimulado pelo espaço físico por conta da arquitetura do prédio que tem um pátio central, para o qual todas as salas têm abertura (janelas e sacadas). Assim, este local, onde as pessoas diariamente transitam, é um espaço de encontro de trocas e de fortalecimento das relações. Nesta perspectiva, dois entrevistados apontaram que:

“Tudo que a gente aprende sobre gestão de conhecimento convencional, não é o que acontece no Vila porque é muito orgânico, a atmosfera é o que conecta. Já fizemos parceria com vários vileiros, é muito natural, é quase de corredor, tem um projeto e vai chamando as pessoas para participar e compartilhar seu conhecimento, construir novos conhecimentos. No início tinha uma intensão maior de orquestração e depois se percebeu que não é controlável. Hoje existe um movimento de afinação com vários orquestradores.” (Entrevistado 11).

“Acontece muito compartilhamento de conhecimento, toda hora, são trocas espontâneas, são drops de conhecimento que vem através da necessidade de auxílio, mas também quando se fala sobre os trabalhos, ficam mais claras as atividades de cada um e surgem as parcerias possíveis e trocas mais aprofundadas.” (Entrevistado 13).

A maior informalidade no compartilhamento de conhecimento pode ser decorrente de uma certa indefinição sobre o conceito ou a identidade do Vila Flores. Por ser aberto e dinâmico, por não ter um projeto definido desde o início, mas estar em processo de contínua construção,

propicia que os vileiros sintam-se pertencentes, pois seus conhecimentos, seus saberes, são, efetivamente, parte desta iniciativa, gerando um processo de vitalidade comunitária.

Por outro lado, são realizadas iniciativas mais formais de articulação dos vileiros, buscando uma maior interação, potencializando o compartilhamento de conhecimento e fomentando as parcerias, projetos e eventos colaborativos. A Associação Cultural Vila Flores tem um papel central neste processo, como apontado pelo Entrevistado 6:

“Têm as iniciativas mobilizadas pela Associação, eventos como o Bússola, onde os vileiros compartilham suas perspectivas e possibilidades. No dia a dia não se consegue falar com todo mundo, mas no Bússola é um momento que rolam as convergências.”

As rotinas de compartilhamento de conhecimento, mais formais, também ocorrem por iniciativas dos vileiros, sem envolver diretamente a Associação. Os projetos colaborativos entre eles acontecem, tanto no ambiente interno do Vila Flores, como em diversos locais na cidade. No entendimento do Entrevistado 3:

“Um momento muito legal foi perceber que o Vila tinha transbordado para fora de si mesmo, quando a gente foi percebendo que as iniciativas iam se conectando e levando para fora muitas coisas e que não dava mais para acompanhar e divulgar, mas iam acontecendo, sem precisar ter interação da gestão.”

O compartilhamento de conhecimento com a comunidade do entorno reflete as questões da apropriação dos vizinhos em relação ao espaço e as barreiras já pontuadas anteriormente. O Entrevistado 3 destacou que:

“A participação dos vizinhos e a troca de saberes ainda falta, a gente está conseguindo com o grupo da Vila Santa Terezinha, rodas de conversas onde eles compartilham a vida deles, mas os moradores dos prédios do entorno ainda não conseguimos a liga que se gostaria. Fizemos um programa chamado Conversa de Vizinhos para desenvolver atividades de revitalização na Praça Florida, mas vieram os mesmos que já participavam de outras iniciativas.”

É importante destacar que o papel do Vila Flores, enquanto articulador de rede dos atores do território e mobilizador para o debate de pautas, para políticas públicas é bastante reconhecido pelos vileiros. O Entrevistado 2 afirma que:

“O compartilhamento de conhecimento acontece da maneira mais legal que é aleatório, tem outras maneiras como cursos, oficinas, eventos, exposições, shows, palestras, [...], maneiras bem objetivas de compartilhar conhecimento, mas a

maneira mais interessante é essa vivência que temos no pátio, conversas que acontecem, a possibilidade de ter um espaço aberto é a forma mais bacana de compartilhar conhecimento. Ainda não é um espaço plenamente inclusivo, ainda se precisa ter um trabalho mais intenso para debater a realidade e temas espinhosos e colocar as diferentes partes interessadas para compartilhar e debater. Então, tem o compartilhamento no nível espontâneo (acaso, convivência), outro nível é o intencional (específicos) e o mais avançado é o conflituoso, por exemplo, trouxemos a Prefeitura para apresentar um trabalho para a Cooperativa do Movimento por Moradias e o Movimento dos Catadores, isso não aconteceria sem uma articulação, um esforço para isso. Isso é atingir o objetivo maior do compartilhamento de conhecimento.”

De modo geral, os vileiros apontam para o potencial de ampliação do compartilhamento do conhecimento no Vila Flores, tendo em vista a diversidade das iniciativas que integram o coletivo e das pessoas que frequentam e interagem com a iniciativa. Por outro lado, reconhecem o desafio de conciliar estas práticas com as demandas próprias de cada iniciativa. Neste sentido, dois dos entrevistados afirmaram que:

“É bárbaro, mas pode ser muito mais, por falta de tempo, a gente tenta participar, no grupo de whats também, os encontros, tipo o Bússola, propiciam que a gente se abra, veja os caminhos e possa ajudar, não é individualista, é um processo de construir juntos, compartilhando ideias, é estar juntos.” (Entrevistado 12).

“O primeiro passo é que todos têm um caminho comum, acreditam na arte, na cultura, na educação, na inovação, no empreendimento criativo e social, com a mesma energia, assim o compartilhamento de conhecimento acontece de forma espontânea, tanto pelo know how quanto pela inspiração, mas precisa de encontros, saber quem está nos outros espaços, para ter aquele impulso de abordar e aproximar, estabelecer parcerias. Tudo é interconectado e depende das relações.” (Entrevistado 4).

Fica evidente a diversidade de rotinas de compartilhamento de conhecimento do coletivo, envolvendo momentos e práticas, ferramentas e espaços físicos ou virtuais, por meio dos quais os atores trocam informações e aprendizado com regularidade. Assim, os eles desenvolvem outras competências e habilidades decorrentes desta interação recorrente. A intensidade deste processo varia de acordo com a capacidade de absorção de conhecimento específica de cada vileiro, sendo que a recombinação de saberes possibilita a construção de novas práticas sociais, tanto nas iniciativas individuais, quanto nas do coletivo. (DYER; SINGH, 1998; HOWALDT *et al.*, 2016).

As mudanças no contexto social e do conjunto de iniciativas existentes gera transformações nas relações que demandam ajustes contínuos. Os desafios e dificuldades, assim como os aprendizados de cada fase, na trajetória da iniciativa, levam a uma maior maturidade

das relações. O compartilhamento do conhecimento tem um papel relevante nas iniciativas colaborativas (DHANARAJ; PARKHE, 2006), e, por isto, a seguir, apresentam-se as rotinas, meios e barreiras desse processo.

4.3.1 Rotinas e Meios

As interações sistemáticas que ocorrem cotidianamente, onde o conhecimento é compartilhado, podem ser espontâneas (informais) ou estruturadas (formais), internas (realizadas no espaço físico) ou externas (realizadas em diversos espaços da cidade), envolvendo parte ou a totalidade dos vileiros.

Na perspectiva de identificar as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os vileiros, foi solicitado aos entrevistados que preenchessem a ferramenta de apoio, considerando dois pontos:

- a) ocorrência de rotinas identificadas na literatura e suas frequências; e
- b) rotinas de compartilhamento de conhecimento características do Vila Flores.

Inspirado nos apontamentos da fundamentação teórica, os elementos utilizados no campo foram os que fazem sentido com o contexto da inovação social, portanto, utilizou-se: reuniões, projetos, eventos, cocriação de atividades, prototipação de ideias, rodas de conversa, bate papo informal e trocas colaborativas.

No Quadro 8 é apresentado o primeiro grupo de rotinas, identificadas quanto à formalidade (formal ou informal) e local de ocorrência (internas ou externas). Além disto, a frequência de ocorrência da rotina, segundo a percepção dos entrevistados, é destacada por códigos: (MF) – muito frequente; (F) – frequente; e (PF) – pouco frequente:

Quadro 8 - Rotinas identificadas a partir da revisão de literatura e a frequência de uso

	Informais	Formais
Internas	Cocriação de atividades (MF) Prototipação de ideias (F) Bate papo (MF) Trocas colaborativas (F)	Reuniões (F) Projetos (MF) Eventos (MF) Rodas de conversa (PF)
Externas	Bate papo (MF) Trocas colaborativas (F)	Projetos (F) Eventos (MF) Rodas de conversa (MF)

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do exposto, pode-se verificar que, dentre as rotinas informais em um contexto interno, há uma prevalência de cocriação de atividades e bate papo, seguido por atividades de

prototipação de ideias e trocas colaborativas. Enquanto em um contexto externo, as rotinas mais frequentes são de bate papo seguidas por trocas colaborativas.

Para os entrevistados, a rotina de **cocriação de atividades** é muito presente no cotidiano do Vila Flores, existe uma diversidade muito significativa de ideias, mesmo que nem todas chegam a ser prototipadas ou realizadas. Neste contexto, o papel da Associação, como fomentadora desta rotina, é bastante destacado e valorizado.

Por vezes, uma ideia inicial é lançada no grupo de WhatsApp e os vileiros vão colaborando na construção da atividade ou projeto. Também, nas conversas informais surgem potenciais projetos coletivos e mobilizam-se outros vileiros, ou parceiros externos, que tenham expertise para colaborar. Não há um processo estabelecido de cocriação ou ferramentas específicas, é um processo bastante orgânico que é considerado, por vários vileiros, como uma das características mais marcantes do Vila Flores:

“Tem uma característica aqui do Vila que ao mesmo tempo que tem um elo macro que une todo mundo, tem muitas pessoas bem diferentes, com tempos diferentes, pensamento e ideias que divergem. Às vezes tem perfis que ainda idealizam o coletivo e a sustentabilidade e outros mais pé no chão, então até achar o ponto de fazer acontecer demora um pouco. A Associação tem um papel de fomentar essa interação e evitar que cada um fique na sua sala. Essa articulação estimula e complementa a construção colaborativa.” (Entrevistado 18).

“A gente por ser tão diverso, acabou criando um jeito próprio de cocriar atividades que é caótico e maravilhoso.” (Entrevistado 1).

Do mesmo modo, o **bate papo informal** é uma rotina muito utilizada pelos vileiros, sendo apontada como a mais recorrente no Vila Flores, seja entre os vileiros ou com as pessoas que frequentam o coletivo. Por ser um espaço físico que propicia este encontro no pátio central, onde foram sendo colocados, ao longo do tempo, mobiliários que convidam à interatividade naquele local, a todo momento, percebe-se grupos conversando, falando sobre seus projetos, trocando informações e ajudando outros vileiros com suas necessidades, seja do dia-a-dia, sejam dos negócios ou mesmo pessoais.

Ainda, dentre as rotinas informais de compartilhamento considerando o contexto interno da Vila, aponta-se a **rotina de prototipagem de ideias**. Os entrevistados declaram que um número relevante de ideias acabam não sendo implementadas, por diversos motivos: tempo limitado que os vileiros permanecem, diariamente, no Vila Flores; limite das agendas para dar conta de muitas outras atividades além das suas iniciativas; demanda acentuada da mediação da Associação, que conta com uma equipe bastante enxuta; conciliação de datas das atividades

com outras ações que estão acontecendo na cidade no mesmo período ou datas reservadas para eventos externos que locaram o espaço físico; escassez de recursos, entre outros. O Entrevistado 19 afirmou que “Criar é fácil, viabilizar nem sempre.”

Seguindo com as rotinas informais, as **trocias colaborativas** são apontadas como frequentes tanto no ambiente interno da Vila, quanto externo. A diversidade de atuação dos viliiros e a proximidade física propiciam o compartilhamento de conhecimento que possibilita a melhoria de processos, serviços e produtos, além da cocriação e prototipagem de novos projetos. Estas acontecem por **afinidades**: semelhanças entre as atividades desenvolvidas nas iniciativas (ex.: Banco de Tecidos, Ecossistema da Moda, Resto Zero); público envolvido na atividade (ex.: Ponto Agência de Inovação Social e Goma Oficina em ações envolvendo refugiados); características do produto ou serviço (Ex.: Ponto Inovação Social/Coleção de Protesto e Resto Zero para desenvolver uma camiseta com a maior taxa de sustentabilidade possível); ou por **demanda** - diversificação de vivências do público envolvido em algum projeto, como, por exemplo, a Escola Convexo com Atelier de Cerâmica (oficinas de arte), Térrea (oficinas grafiteagem e arte de rua), Resto Zero (oficinas de reciclagem), todas oferecidas para alunos do Lab Vila Flores, que é um projeto desenvolvido pela Escola Convexo e Associação Vila Flores, atendendo alunos do ensino fundamental, de escolas públicas de Porto Alegre. Neste sentido, o Entrevistado 2 apontou que:

“Tem uma intensidade maior nos nichos, da moda por exemplo, da comunicação, das artes. [...] É um pouco sazonal, tem períodos mais intensos, como o movimento das casas colaborativas tiveram vários encontros sobre os modelos de gestão, trocas entre coletivos e com universidades.”

Já, entre as **rotinas formais** que ocorrem em um contexto interno, constatou-se que projetos e eventos são os que ocorrem mais frequentemente, seguido por reuniões e, em menor proporção, as rodas de conversas. Por outro lado, no contexto externo à Vila, as rotinas formais mais comumente utilizadas são os eventos e as rodas de conversa, e, em seguida, as rotinas de projetos sendo utilizadas frequentemente.

Neste ponto, os entrevistados apontam que no que se refere aos **projetos** há uma grande quantidade e diversidade, os quais são articulados entre os próprios viliiros e, por vezes, acabam não envolvendo a gestão. Reforçam, ainda, que alguns integrantes têm maior disponibilidade para a colaboração e participação efetiva em projetos coletivos do que outros. Além disto, os projetos articulados pela Associação, em grande medida, são vinculados a

editais, e, por isto, têm demandas específicas e exige um perfil de participantes com maior afinidade.

Outro aspecto importante nos projetos, são as articulações externas com outros coletivos e atores do território. O Vila Flores tem um papel mais institucionalizado, representado pela Associação Cultural Vila Flores, que, nos processos de cocriação, precisa esclarecer o posicionamento do coletivo de vileiros e buscar meios de conciliação com os demais. Com o intuito de estabelecer uma visão comum e o impacto esperado para o projeto em construção, no qual, muitas vezes, o Vila Flores não é o proponente.

Cabe salientar que, em vários momentos, os vileiros comentaram que há um potencial a ser explorado no que se refere aos projetos colaborativos:

“Muitos projetos vêm com modelo específico e a gente acaba se conectando com quem já se conhece, se faz os projeto com ações que são próximas, para fortalecer, mas não coisas inéditas ou novos conhecimentos.” (Entrevistado 4).

“Tem muito potencial para projetos envolvendo as iniciativas, às vezes o que falta é alguns vileiros serem procurados para essa construção de forma mais ampla.” (Entrevistado 18).

Ainda, em relação às rotinas formais, é apontada a realização de **eventos**, que, assim como os projetos, ocorrem diferentes formatos de organização: **internos ou autorais** – produzidos pelos vileiros, tanto individualmente como em parceria com outros vileiros e, articulados pela Associação; **externos** – promovidos por pessoas ou organizações externas que ocupam o espaço gratuitamente (parceiros) ou locam o espaço e remuneram o serviço de apoio no local.

Dentre os eventos internos, as atividades mais recorrentes são: oficinas, cursos, rodas de conversa, exposições, atividades permanentes (ex.: visita guiada ao prédio) e espetáculos de música e teatro. Estes podem ser também uma combinação de várias atividades em um determinado período (ex.: Simultaneidade, Festival da Primavera, Arraial). Nos eventos autorais, geralmente, existe uma curadoria orientada por um tema norteador, a partir de assuntos que são importantes para o coletivo e que geram reflexões sobre situações e demandas sociais, no contexto da cidade e, mais amplo, no da sociedade.

A divulgação destes eventos é realizada, principalmente, por meio das mídias sociais e publicidade espontânea em meios de comunicação parceiros. Em alguns eventos, a divulgação para os vizinhos é feita de forma mais próxima, entregando convite nas casas e prédios. O Entrevistado 4 destacou que:

“São eventos muito diferenciados como por exemplo o Dia Internacional da Prostituta, Arraial, têm artistas pouco conhecidos e formas de arte alternativas.”

No que tange à realização de **reuniões**, como uma rotina de compartilhamento, os entrevistados apontaram que esta é mais, frequentemente, realizada entre as equipes da gestão do que com a totalidade dos viliros, considerando as demandas cotidianas do coletivo. Mas foram destacadas como momentos de intenso compartilhamento de conhecimento. Neste sentido, dois dos entrevistados afirmaram que:

“Tem uma diferença entre as reuniões de gestão que tem uma frequência maior e onde se compartilha muito conhecimento quando se pensa gestão e de viliros que é menos frequente. (Entrevistado 1).”

“Bastante diferente de ambientes corporativos, bastante informais e abertas. Conseguem compartilhar muito e surgem boas ideias e soluções.” (Entrevistado 18).

Entretanto, referente às **rodas de conversas**, apesar de muito utilizada em eventos para o compartilhamento de conhecimento, é pouco usada entre os viliros. Por mais que eles demonstrem interesse e destaquem a importância desta metodologia para abordagem dos mais diversos temas, poucos sinalizam a possibilidade de adesão, por conta das demandas de suas iniciativas. Percebe-se uma abertura para atividades mais assertivas, com desdobramentos em projetos ou parcerias.

Também foi possível identificar rotinas de compartilhamento de conhecimento que são específicas do contexto Vila Flores, que compreendem momentos ou práticas que repercutem, significativamente, as características das relações existentes no coletivo, apresentadas anteriormente. No Quadro 9 é apresentado o segundo grupo de rotinas, estas características do Vila Flores, considerando a formalidade (formal ou informal) e o local de ocorrência (interna ou externa).

Quadro 9 - Rotinas características do Vila Flores

	Informais	Formais
Internas	Café democrático Café com afeto Almoço dos vileiros Dia da marmita Almoços no dia-a-dia <i>Happy hour</i> Fim de tarde (interações de lazer e descontração)	Bússola (evento) Encontro de vileiros Mutirões
Externas	Mobilizações por pautas (protestos etc.) Atividades culturais e de lazer fora do Vila (eventos)	Saídas de campo para conhecer o território Eventos externos (palestras etc.)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos 17 entrevistados.

As **rotinas informais** são momentos menos estruturados e mais espontâneos, que podem ser internos ou externos. Internamente, as práticas mais espontâneas são ligadas à convivência mais lúdica ou que envolvem alimentação, como por exemplo, o **Café democrático** e o **Café com afeto**, que são convites para pequenos intervalos diários ou encontros mensais para tomar um café e realizar um bate papo sobre temas de interesse do coletivo, comentar sobre suas atividades e, também, são momentos de trocas afetivas.

Igualmente, os almoços são percebidos como momentos importantes de compartilhamento de conhecimento, como o **Almoço dos vileiros** que é uma agenda de almoços para encontro dos vileiros, que pode ser uma mobilização da Associação ou de um vileiro para confraternização e bate papo sobre o coletivo, o **Dia da marmita** quando eles compartilham suas marmitas e suas ideias e **Almoços no dia-a-dia**, no intervalos das atividades diárias, em restaurantes do entorno, onde se encontram e interagem.

Também o **Happy hour** é bastante utilizado, não somente como momentos de confraternizações, mas um espaço importante de trocas. Bem como, as **Atividades ao fim de tarde**, quando acontecem as interações de lazer e descontração entre os vileiros, sem combinação prévia, mas que acontece com frequência ao fim do dia de trabalho.

Já, externamente, as rotinas informais envolvem as **Mobilizações por pautas**, nas quais os vileiros se organizam para participar em atividades ligadas a pautas sociais e políticas, como por exemplo, protestos em prol da democracia, Dia Mundial das Mulheres etc. E, também, as **Atividades culturais e de lazer fora do Vila Flores**, quando grupos de vileiros se dispõem a participar em eventos, especialmente culturais, e atividades de lazer fora do espaço físico do Vila Flores.

As **rotinas formais** já são práticas e mais estruturadas, internas ou externas, com uma programação voltada para o compartilhamento de conhecimento. Das práticas mais estruturadas

internas foi identificado o evento **Bússola** que é promovido pela Associação, com objetivo de promover a interação e o compartilhamento de conhecimento entre os vileiros. A programação é feita a partir de convite a determinados vileiros para que apresentem suas iniciativas para o coletivo. Cada encontro busca contemplar algum grupo de vileiros que tenham afinidades (atividades, públicos, projetos, etc.) para que compartilhem seu propósito (seu norte), status atual (o ponto onde se encontram), seu planejamento (para onde pretendem ir) e possibilidades de parceria e interações com outros vileiros.

Também foram destacados os **Encontros de Vileiros**, atividade mobilizada pela Associação, que envolvem reuniões onde os vileiros debatem assuntos importantes para o coletivo, definem orientações e pautas a serem seguidas no curto prazo, além de refletir sobre o contexto geral (externo) e o seu impacto para o coletivo. Uma prática muito realizada, especialmente nos primeiros anos, são os **Mutirões**, atividades coletivas de melhoria de espaços físicos do coletivo.

Já, as rotinas formais externas envolvem, as **Saídas de campo para conhecer o território** que são atividades de reconhecimento do território, visitas a grupos e prática de Cartografia Social. Bem como, os **Eventos externos**, nos quais os vileiros participam em eventos externos, tais como palestras, rodas de conversas, debates, entre outros, apresentando ou representando o Vila Flores.

A características das relações mais fluídas e espontâneas do coletivo ficam muito evidentes em boa parte das rotinas identificadas. O compartilhamento de conhecimento nas interações que envolvem confraternizações e alimentação são as mais destacadas pelos vileiros, trazem junto uma forte carga emocional e de vínculos afetivos que aproxima e integra o grupo, como destacado pelo Entrevistado 18:

“Vão se criando aqueles momentos super informais que propiciam a troca de conhecimento sobre os projetos que estão sendo realizados, conectam com outras redes e outros projetos, a rede gera conhecimento, desde sempre o compartilhamento de conhecimento envolveu as trocas sobre as vivências das pessoas, as metodologias de trabalho são recombinações desses conhecimentos.”

As práticas mais formais, que decorrem de atividades mais estruturadas, como eventos, por exemplo, são bastante valorizadas pelos vileiros, embora a adesão nem sempre seja muito acentuada, devido aos limites de agenda das iniciativas, individualmente.

As rotinas que envolvem o entorno são fundamentais para as trocas com a comunidade, maior entendimento do contexto sócio cultural do território e a formação de vínculos com potenciais parceiros, para a cocriação de projetos ou eventos colaborativos.

Para que as diversas rotinas apresentadas aconteçam são necessários os meios, ferramentas e espaços, tanto virtuais como físicos, que são utilizados, cotidianamente, como veremos a seguir.

A partir do mapeamento de artefatos e das observações não participantes foram identificados alguns dos meios mais utilizados pelos vileiros nas rotinas de compartilhamento de conhecimento, os quais foram apresentados na ferramenta de apoio para coletar a percepção dos vileiros sobre o seu uso. Além disto, também foi mapeada a frequência de uso destes meios e solicitou-se que fossem identificados outros, menos evidentes.

No Quadro 10 são apresentados os meios, destacando se são formais ou informais, internos ou externos. Além disto, a frequência de uso do meio, segundo a percepção dos entrevistados, é demonstrada pelo uso de códigos: (MF) – muito frequente; (F) – frequente; e (PF) – pouco frequente:

Quadro 10 - Meios de compartilhamento de conhecimento mais evidentes e sua frequência de uso

	Informais	Formais
Internas	WhatsApp (MF) Espaços físicos ⁸ (MF)	E-mails (F) Drivers virtuais (PF)
Externas	Redes sociais (F)	Artigos científicos ou de divulgação ⁹ (PF)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos meios mapeados, o **WhatsApp** é o mais utilizado para compartilhar conhecimento. Foi criado há vários anos um grupo dos vileiros, no qual mesmo as pessoas de iniciativas que já saíram do espaço físico do Vila Flores continuam ativas no grupo, mantendo o vínculo com o coletivo. Vários entrevistados destacaram que, apesar de ser muito frequente o uso desse aplicativo, devido ao seu formato instantâneo de comunicação, o conhecimento compartilhado, na maioria das vezes, não é aprofundado. As mensagens são curtas e os links disponibilizados sobre o assunto tratado, nem sempre são acessados e a apropriação sobre o tema pode ser superficial.

A percepção sobre as **redes sociais e e-mails** variaram de acordo com o perfil de uso de mídias sociais do respondente. A Associação utiliza e-mails, de forma sistemática, para estabelecer reflexões sobre temas e compartilhar conteúdos, mas nem todos os vileiros costumam utilizar estas ferramentas. Assim como o **drive virtual**, que é muito importante para

⁸ Galpão, pátio, miolo (espaço central da edificação com uso coletivo).

⁹ Artigos, impressos e reportagens produzidos por algum vileiros para compartilhar conhecimento.

a Associação divulgar materiais, mas poucos vileiros se apropriam desta ferramenta como meio de compartilhamento de conhecimento.

A **produção de artigos científicos ou de divulgação** sobre o Vila Flores é muito maior de pessoas externas que utilizam o coletivo como caso de estudo para artigos científicos, teses, dissertações e projetos. Por outro lado, os próprios vileiros produzem poucos documentos autorais sobre o coletivo ou suas iniciativas. A grande maioria dos entrevistados apontam que este é um meio muito relevante, mas, ainda, pouco utilizado.

Como já foi mencionado anteriormente, o **espaço físico** do Vila Flores tem uma estrutura muito adequada para a convivência e a interação, com bancos, gazebos, mesas e cadeiras disponibilizados para a livre ocupação e espaços de uso coletivo, como o galpão e o miolo. Percebe-se que um número relevante de vileiros têm esta cultura de ocupar o espaço físico e interagir com outros vileiros e pessoas que visitam o coletivo.

Apesar disto, em vários momentos, os entrevistados apontaram o desejo de que seja criado um espaço físico do coletivo, com a intencionalidade de compartilhar conhecimento, onde os vileiros pudessem expor seus projetos, terem como ponto de encontro de iniciativas que desejam cocriar projetos, um espaço de encontro espontâneo, mas com o conceito de fomentar a interação e as trocas. Nesta perspectiva dois entrevistados apontaram que:

“Falta um espaço físico que estimule a troca de conhecimento, tipo um lounge dos vileiros.” (Entrevistado 17).

“Um espaço do Vila, que os vileiros buscassem para saber mais de outros vileiros, para encontrar e trocar umas ideias, enquanto toma um café. Hoje o café é uma iniciativa, paga aluguel e não tem a obrigação fazer esse meio de campo.” (Entrevistado 16).

Os vileiros, também, identificaram meios de compartilhamento de conhecimento que são característicos do Vila Flores, conforme apresentado no Quadro 11, destacando se são formais ou informais, internos ou externos

Quadro 11 - Meios para compartilhamento de conhecimento característicos do Vila Flores

	Informais	Formais
Internas	Kombi Café (local)	Mural
Externas	Rede (Conectados que falam sobre o Vila Flores)	Impressos (infográfico, folders) Agenda Palestras sobre o Vila Flores em outros espaços

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como as rotinas, os meios (espaços físicos e ferramentas) também são caracterizados por seu uso mais espontâneo (informal) ou mais estruturado (formal), podendo ser externos ou internos. Os meios formais, de modo geral, são articulados pela Associação Cultural Vila Flores, já, os meios informais, são os mais utilizados pelos vileiros no dia-a-dia do coletivo.

No caso dos meios informais e internos foram apontados os espaços físicos da **Kombi**, que é o veículo do Projeto Rekombinando, que fica estacionado no pátio e, especialmente, as crianças e adolescentes ocupam este espaço durante as visitas e atividades. O Projeto Rekombinando foi realizado por três vileiras que viajaram em uma kombi (adesivada e colorida) de Porto Alegre até a Califórnia/EUA revivendo a viagem feita por seus pais, na década de 60, ao longo do caminho, fizeram oficinas de surfe, arte e educação ambiental. Também o **Café**, que é o espaço físico ocupado pela iniciativa Co.fé que visa promover a conscientização sobre alimentação saudável e promover os produtos de pequenos produtores; é um ponto de encontro dos vileiros para bate papo e trocas durante sua permanência cotidiana no Vila Flores.

Já, em relação aos meios informais, no que se refere a ferramentas, foi informada a **Rede on line de vileiros**, da qual participam os vileiros que ocupam o espaço físico, atualmente, ou outros que já não estão mais diariamente no Vila Flores, mas permanecem conectados, seja ocupando espaços coletivos do Vila Flores ou que mantém atividades colaborativas com a Associação ou outros vileiros, compartilham conhecimento entre si e em suas relações quando apresentam o Vila Flores.

No que se refere aos meios formais, internos, espaço físico, foi indicado o **Mural** que corresponde ao quadro de avisos que fica na sala de uso coletivo (Miolo) onde são compartilhados informações e materiais.

Para os meios externos, enquanto ferramentas, foram apontados os **Impressos**, que são produzidos para sistematizar vivências de projetos, registros de eventos, divulgações de conteúdo e informações, como por exemplo, infográficos, folders, publicações, entre outros. Também a **Agenda** que registra e divulga ações do coletivo e das iniciativas individualmente, além das **Palestras sobre o Vila Flores** quando os vileiros são convidados a apresentá-lo em eventos, debates, para outros coletivos, prêmios etc., o que acontece com frequência.

Assim como o compartilhamento de conhecimento conta com rotinas e meios, também ocorrem barreiras, que são aspectos que limitam ou reduzem a fluidez do processo. A seguir, apresentaremos as barreiras identificadas pelos vileiros para compartilhar conhecimento no Vila Flores.

4.3.2 Barreiras

Para Ballantyne (2004), o conhecimento está em constante revisão, uma vez que é socialmente construído. Mas, a fluidez do compartilhamento de conhecimento pode ser limitada por diversas barreiras.

Observando-se o **contexto interno do coletivo**, na perspectiva dos vileiros, de forma unânime, o tempo foi apontado como a barreira principal de compartilhamento de conhecimento. Tempo na concepção de disponibilidade de agenda para participar das rotinas de compartilhamento de conhecimento, especialmente as mais estruturadas, como os eventos ou reuniões.

Os vileiros reconhecem a importância do compartilhamento de conhecimento, destacam que o ambiente e a cultura do coletivo são totalmente propícios para isso, mas conciliar as demandas próprias de suas iniciativas com uma dinâmica de interação mais profunda e constante no coletivo é muito desafiador. Neste sentido, o Entrevistado 6 apontou que:

“Tempo, as pessoas têm suas iniciativas e acabam não conseguindo dedicar-se tanto ao coletivo, participar das atividades de outros vileiros.”

Novamente, o papel de articulação da Associação Cultural Vila Flores é muito valorizado na busca de estratégias que propiciem uma maior participação dos vileiros nas rotinas mais estruturadas ou formais de compartilhamento de conhecimento. Para o Entrevistado 18:

“Falta de tempo, se fossem 40 departamentos interdependentes invés de 40 iniciativas independentes, talvez houvesse maior compartilhamento de conhecimento, mais formal. No caso do Vila os tempos não se encontram. A Associação faz bem o papel dessa articulação, mas sem engessar ou forçar a participação.”

Outra barreira identificada foi não ter um espaço comum dos vileiros, com a intencionalidade clara e específica de compartilhar conhecimento, que as pessoas ao ingressarem no espaço percebessem que é um local com este potencial. Assim, a interação para projetos colaborativos seria mais fluida e os vileiros saberiam onde buscar estas informações e encontrar as pessoas. Este espaço poderia ser entendido como um projeto do Vila Flores, com uma curadoria específica. Sobre esta ideia, dois entrevistados apontaram que:

“Se ter um espaço físico para compartilhar o conhecimento é fundamental para estimular a convivência e as trocas. O café é um exemplo, enquanto consome algo gera um espaço de cocriação, onde os vileiros podem expor e divulgar seu trabalho.” (Entrevistado 10).

“A metodologia que é trabalhada é muito massa, muito coração, muita energia envolvida, aberto, mas como o perfil de alguns vileiros está mudando não gera mais tanto retorno. A adesão está menor por causa disso. Algumas estratégias que poderia ser mais interessante como espaços físicos e eventos menos cooperativos, mas que impulsionasse a forma de trabalhar e interagir no coletivo, além dos happy hours, fortalecer os nichos existentes, focar em coisas objetivas porque as pessoas têm pouco tempo, conviver na prática, os vileiros se conhecerem e interagirem. Num segundo momento já seguir a partir de pautas mais estruturadas de interesse dos vileiros que se conectem pelo trabalho e pelo saber.” (Entrevistado 16).

Ainda, na perspectiva interna ao coletivo, foi apontada a mudança de perfil das iniciativas, bem como, as mudanças pela evolução na sua estrutura, não como uma barreira, mas algo que precisa ser melhor entendido.

Na fase inicial de formação do coletivo, os vileiros eram mais envolvidos com produção artística e as intervenções necessárias muito ligadas à revitalização do espaço, demandas concretas. Estes elementos representavam subsídios de criação para os vileiros, já que afetavam diretamente seu fazer artístico.

Atualmente, o espaço já se encontra mais organizado e os processos mais definidos. Deste modo, as iniciativas apresentam um perfil mais de empreendimentos criativos e sociais, mais estruturados e, até mesmo, alguns com estrutura organizacional mais formalizada. Desta forma, a diversificação de rotinas acaba sendo necessária, para dar conta destas mudanças naturais do coletivo, conforme apontado pelo Entrevistado 14:

“No início as trocas eram mais intensas porque estavam construindo o espaço e agora com o espaço mais estruturado as trocas ficam mais dispersas. É como um negócio, tem uma energia inicial mais forte e depois que já existe algo é ir tocando o negócio, não demanda mais tanto uma criação conjunta. Não vejo como algo negativo, mas são fases. São outros tipos de atividades ou propostas que precisam trazer um pouco mais essa mobilização do início.”

Também foram apontadas barreiras de compartilhamento de conhecimento no **contexto externo ao coletivo**, na interação com os vizinhos e a comunidade do entorno, que são: sócio culturais, econômicas, de segurança e de acessibilidade. Estes aspectos refletem pontos já discutidos anteriormente sobre as relações do Vila Flores com seu entorno. Muitas pessoas acabam resistindo em aproximar-se pelo fato deste ser um espaço diferenciado do conceito

convencional de centro cultural ou porque elas não têm a vivência de usufruir de espaços de cultura.

Por outro lado, mesmo em eventos gratuitos ou com contribuições espontâneas, muitas pessoas não têm recursos para consumir os produtos oferecidos e, caso levem filhos e netos, acabam se sentindo pressionados ao consumo. Além disto, devido a limitada segurança pública no entorno do Vila Flores, as pessoas acabam tendo mais despesas para se deslocar, utilizando aplicativos de transporte ou táxi, após determinados horários.

Em paralelo, como o projeto de revitalização do edifício ainda não foi concluído, as adequações que visam a acessibilidade universal ainda não foram concluídas. Então, pessoas como mobilidade reduzida ou cadeirantes têm dificuldade de circular nos espaços, devido às escadas e banheiros ainda não estarem adaptados plenamente.

Mapear e compreender as rotinas, meios e barreiras no compartilhamento de conhecimento possibilita que sejam aprofundadas as reflexões sobre o fazer cotidiano e a intencionalidade dos processos de cocriação, transferência e recombinação do conhecimento, tão importantes em iniciativas de inovação social.

4.2.3 Discussão da Teoria e Prática sobre Compartilhamento de Conhecimento em uma Iniciativa de Inovação Social

Um dos objetivos desta pesquisa foi compreender como ocorre a interação sistemática dos atores de uma inovação social, através de rotinas e seus meios, que propiciam o compartilhamento e tornam mais acessível o conhecimento, levando-os a lidar melhor com os problemas sociais e identificarem soluções por meio da colaboração. (HOWALDT *et al.*, 2016). Consonante a isto, os atores precisam contornar as barreiras que limitam ou reduzem o conhecimento compartilhado. (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).

Cabe salientar que a colaboração costuma ser eficaz para desenvolver e identificar novas soluções para problemas promovendo o compartilhamento de conhecimento e aprendizado. Possibilita, também, que as iniciativas desenvolvam sua escalabilidade, tanto em tamanho, quanto em impacto, aumentando a capacidade, reduzindo os riscos ou facilitando a adaptação a mercados e ambientes em mudança. Assim, necessidades complexas e multidimensionais são oportunidades relevantes para a colaboração. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

No coletivo Vila Flores, pode-se evidenciar que as rotinas e meios de compartilhamento de conhecimento identificados são relevantes nas relações entre os vileiros, tanto as mais

espontâneas ou informais, quantos as mais estruturadas ou formais. Sendo que eventos, projetos (formais) e bate papo (informal), no entendimento dos entrevistados, têm maior frequência do que outras rotinas.

Por outro lado, percebe-se que a cocriação de atividades é mais frequente do que a prototipagem das ideias. Isto reforça a percepção de Phillips, Alexander e Lee (2017) que apontam, em sua pesquisa, que empresas sociais têm maior habilidade de mobilizar atores para a ideação, do que aproveitar o conhecimento e as suas experiências para a implementação de ações. No Vila Flores, muitas ideias surgem, mas um número bem menor acaba sendo prototipado ou realizado.

Na perspectiva das rotinas de compartilhamento de conhecimento, próprias das interações sistemáticas entre os atores (FACCIN; BALESTRIN, 2018; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017), pode-se mapear três aspectos relevantes que permeiam as rotinas no Vila Flores:

- a) **Afetividade** (ex.: confraternizações): reforça a importância das conexões entre os atores através de relacionamentos informais que servem como canais de compartilhamento de conhecimento, um aprendizado participativo e reflexivo, produzindo novas combinações de conhecimento ou aprimoramento do que já existe (INKPEN; PIEN, 2006; TO, 2016);
- b) **Intencionalidade** (ex.: eventos): o compartilhamento de conhecimento envolve rotinas de cocriação e produção de novos aprendizados, mas, para potencializar estes processos é importante criar oportunidades, por meio de estruturas e/ou processos específicos com essa finalidade (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008);
- c) **Relações com o entorno** (ex.: saídas de campo): envolvem as interações com o contexto externo ao coletivo, no sentido de que uma iniciativa de inovação social, para que seja socialmente aceita e difundida, precisa interagir com a sociedade e seu entorno (HOWALDT *et al.*, 2016), para ter maior clareza de como lidar com os problemas e construir soluções colaborativas que façam sentido e dialoguem com o território.

No que se refere aos meios, fica evidente a importância da tecnologia para o compartilhamento de conhecimento, ao mesmo tempo que os vilienses sinalizam que estes meios podem gerar um limitado aprofundamento ou apropriação devido ao seu formato bastante instantâneo.

Cabe salientar que o uso dos meios tecnológicos é relevante, mas, também, pode ser bastante aprimorado, tornando-se um “[...] verdadeiro multiplicador do conhecimento quando

colocado em serviço de mais profundas conexões pessoa-a-pessoa e intercâmbios”. (MILWAY; SAXTON, 2011, p. 49).

Para este coletivo, os meios informais são relevantes, especialmente, o próprio conjunto arquitetônico (prédios e pátio), que é reconhecido como um espaço que fomenta a interação e as trocas, seja pelo desafio da sua revitalização, seja pelo ambiente construído e sua ocupação.

As reflexões sobre os achados têm ressonância no estudo realizado por Schwaer, Biemann e Voelpel (2012) sobre o uso de ferramentas informais e formais para o compartilhamento de conhecimento.

Na perspectiva dos achados no Vila Flores, em convergência com o estudo citado, evidenciou-se que as rotinas e meios informais são muito frequentes e envolvem, fortemente, os aspectos de afeto. Por outro lado, em contraste com a pesquisa de Schwaer, Biemann, Voelpel (2012), foi identificado um número reduzido de rotinas e meios formais de compartilhamento de conhecimento. Isto pode ser explicado pela maior espontaneidade das trocas, uma vez que o coletivo é um conjunto de iniciativas independentes e não uma única iniciativa com diversas áreas ou setores.

Considerando o conjunto de rotinas e meios identificados, existe um considerável desafio de ampliar os momentos de compartilhamento de conhecimento, formais e/ou informais, diante do potencial, da diversidade existente no grupo de vileiros e do propósito da iniciativa, podendo gerar maior impacto positivo e valor social, potencializando soluções colaborativas mais efetivas, decorrentes da construção de capacidades e conjugação de recursos existentes nesta constelação de atores. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003; HOWALDT *et al.*, 2016).

A inovação social não é realizada, isoladamente, por empreendedores solitários, mas é um processo interativo moldado pelo compartilhamento coletivo de conhecimentos, entre uma ampla gama de atores que constroem soluções para atender as necessidades sociais ou promover o desenvolvimento social. As interações não apenas promovem a geração de novos conhecimentos, mas, também, ajudam as iniciativas a adquirir e desenvolver capacidades. (PHILLIPS *et al.*, 2015).

Por outro lado, o compartilhamento de conhecimento pode ter limitações ou barreiras. Aspectos como escassez de rotinas e meios, bem como o pouco compromisso com o processo de compartilhamento de conhecimento (MILWAY; SAXTON, 2011; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017) foram parcialmente percebidos. Foi evidenciada a demanda por uma prática mais intencional de compartilhamento de conhecimento, com um espaço e curadoria específicos para isto. Por outro lado, a barreira relacionada com o tempo demonstra

que os vileiros precisam se engajar mais na prática de compartilhamento de conhecimento de forma intencional, como uma estratégia clara em suas iniciativas.

De modo geral, as iniciativas que envolvem empreendedorismo social se beneficiam de um bem comum, o conhecimento compartilhado, gerando um ganho recíproco, potencializando a ampliação do valor e do impacto positivo da iniciativa. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Uma vez que existem estruturas e processos que promovem a cocriação entre os atores, partindo de suas experiências e saberes (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008), a seguir, apresentam-se os ganhos decorrentes do compartilhamento de conhecimento.

4.3 OS GANHOS RELACIONAIS E O VALOR DO CONHECIMENTO

Como já foi apontado anteriormente, a inovação social pode ser percebida como um processo de cocriação de valor social por meio da colaboração, no qual os atores buscam gerar novas práticas e soluções para problemas sociais, sendo que, ao longo do processo, esta constelação de atores desenvolve competências e conhecimentos. (CROZIER; FRIEDBERG, 1993; HOWALDT *et al.*, 2016).

Desta forma, o esforço em colaborar é essencial para a inovação bem-sucedida. A aprendizagem coletiva e o empoderamento são os impulsionadores da colaboração entre os atores. (TO, 2016). Assim, os ganhos relacionais não podem ser obtidos isoladamente ou adquiridos em um conjunto de atores análogo. (DYER; SINGH, 1998).

Cabe salientar que, apesar da diferença do contexto característico da Visão Relacional, onde os ganhos relacionais são analisados em uma perspectiva econômica, o ponto de vista dos ganhos aplicada ao contexto social tem ressonância, uma vez que estes habilitam a iniciativa na criação de um valor social único, contribuindo para a transformação social. Além disto, os ganhos podem ser entendidos como valor monetário ou não (TESCARI; BRITO, 2018) e agrupados pelas dimensões do Valor das Relações apontadas na fundamentação teórica. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Desta forma, um dos objetivos desta pesquisa foi identificar a percepção dos vileiros sobre os ganhos relacionais decorrentes do compartilhamento do conhecimento. Para isto foram apresentados os elementos das dimensões do Valor das Relações para que eles analisassem sua ocorrência e, também, foi solicitado que informassem os ganhos relacionais próprios do Vila Flores, decorrentes do compartilhamento de conhecimento.

Ao realizar a categorização dos ganhos relacionais identificados, percebeu-se a necessidade de criação de uma nova categoria para dar conta das características próprias de uma iniciativa de inovação social, que tem como um fator primordial a construção social (NICHOLLS; MURDOCK, 2012), desenvolvida por uma constelação de atores. (HOWALDT *et al.*, 2016). Esta nova categoria que trata da dimensão do **coletivo**, traz elementos da interação social entre os atores, considerando o propósito (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITTENCOURT, 2016), engajamento (PROHASKA *et al.*, 2012; SILVA; BITTENCOURT, 2016) e empoderamento. (SILVA; BITTENCOURT, 2016). O Quadro 12 apresenta a categorização dos ganhos característicos do Vila Flores:

Quadro 12 - Categorização dos ganhos relacionais característicos do Vila Flores

Dimensões (Valores)	Descrição	Ganhos Relacionais Característicos do Vila Flores
Pessoal	Atores dispostos a ajudar uns aos outros e compartilhar experiências positivas, legitimidade e aceitação das ações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento – contínua construção e aprimoramento do conhecimento, dos processos, do fazer, por estar num espaço de experimentação, possibilitando a reflexão sobre o próprio fazer e as relações, a partir de diferentes olhares compartilhados entre os vilienses (Entrevistado 11). • Empatia – capacidade de compreender afetivamente o outro, sua visão da realidade, estar aberto a construir juntos a partir de diferentes olhares e conhecimentos (Entrevistado 17).
Financeiro	Mais receitas, menos despesas, conjunção de recursos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade – muito mais que eventuais ganhos financeiros especificamente, o equilíbrio entre o financeiro, ambiental e social, a inteligência social construída pelo compartilhamento de conhecimento entre os vilienses e os legados deixados pelos que já passaram pelo coletivo (Entrevistado 1).
Estratégico	Conexão social e ampliação das redes de relacionamentos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA; BITTENCOURT, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de oportunidades – redes de relacionamentos que propiciam o compartilhamento de conhecimento de como fazer, com quem fazer, como colocar para o mundo (Entrevistado 19). • Conexões – contato com novos negócios e projetos com uma diversidade inspiradora que contribui para a melhoria das iniciativas (Entrevistado 18). • Visibilidade – estar no Vila Flores já traz um entendimento inicial sobre o perfil das iniciativas, a partir de seu propósito (Entrevistado 11).
Conhecimento	Geração de novas ideias, aumento no potencial de inovação (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), construção de capacidades, habilidades e competências, aprendizagem colaborativa (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de resistência – posicionamento no mundo (social e político) a partir da riqueza dos debates qualificados e compartilhamento de conhecimento sobre temas fundamentais para enfrentar os desafios sociais (Entrevistado 15). • Diversidade – tanto de vilienses, quanto das pessoas que frequentam o espaço, geram uma variedade de conhecimentos que recombinações produzem compreensões diferenciadas das demandas sociais e do coletivo (Entrevistado 2), considerando diversos olhares sobre o modo de viver a cidade (Entrevistado 18). • Fortalecimento - constante construção de novos conhecimentos e habilidades necessárias para lidar com a complexidade do contexto social e da busca de novas soluções para as demandas sociais do território (Entrevistado 16).

		<ul style="list-style-type: none"> • Político – entendimento de processos sociais que são pouco refletidos pela sociedade em geral e que neste espaço se debate e compartilha por ter valores sociais muito fortes (Entrevistado 12).
Coletivo	<p>Propósito, visão de mundo em comum, identidade compartilhada (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITTENCOURT, 2016). Engajamento, interações sociais, relacionamentos e contatos entre os atores da rede de inovação para a construção de soluções conjuntas, participação em atividades de um grupo social (PROHASKA <i>et al.</i>, 2012; SILVA; BITTENCOURT, 2016). Empoderamento, capacidade necessária para se assumir o controle de suas circunstâncias, exercer o poder e alcançar seus próprios objetivos maximizando a qualidade de vida de todos. (SILVA; BITTENCOURT, 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interconexão – visão compartilhada de que um outro mundo é possível, diferentes olhares das relações sociais, possibilidade de compreender o outro quando se constrói conhecimento juntos, com um propósito comum (Entrevistado 17). • Pertencimento – sentimento de efetivamente ser parte, construir junto, compartilhar e gerar novos conhecimentos e ações alinhadas com o propósito do coletivo (Entrevistado 6). • Intersubjetividade – aprender a conviver, compartilhando o que se sabe e sente, vendo o outro como parte do seu propósito (Entrevistado 2). • Construção coletiva – interação e integração, articulação entre os viliros, trocas de conhecimentos e construção de novos (Entrevistado 4), “sair da caixa”, compartilhar saberes e produzir novos projetos ou vivências (Entrevistado 7). • Bem comum – atuar em benefício da sociedade, buscando a justiça e a equidade, por meio de ações construídas a partir dos saberes e vivências do coletivo (Entrevistado 7). • Experimentação da diversidade - oportunidade de vivenciar concretamente a diversidade no dia-a-dia e aprender com isso, praticar a escuta atenta, pois é dado voz a todos (Entrevistado 12).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os ganhos apresentados envolvem as relações colaborativas do coletivo, decorrentes de rotinas e meios, formais ou informais, com diferentes perspectivas de sentido. A **dimensão pessoal** envolve a percepção de ganho das iniciativas em suas relações com outros viliros, tanto no que se refere a compreender o outro, como de melhoria de sua prática cotidiana.

Já, a **dimensão financeira**, tem uma perspectiva ampliada considerando o tripé da sustentabilidade, buscando equilíbrio entre os aspectos financeiro, ambiental e social, traduzindo fortemente os valores sociais do coletivo. Assim, como os ganhos da **dimensão estratégica** destacam as oportunidades que as conexões possibilitam, seja pela ampliação da rede de relacionamentos e os aprendizados que potencializam as iniciativas, ou pela visibilidade que o Vila Flores já possui, que apoia um maior reconhecimento e entendimento da atuação das iniciativas.

No que se refere à **dimensão do conhecimento** os ganhos potencializam, fortemente, a maior compreensão do contexto social e sua complexidade, a cocriação de conhecimento decorrente de debates e entendimentos diversificados que subsidiam a busca de novas soluções para demandas sociais.

A **dimensão do coletivo** foi criada em decorrência da necessidade de categorizar ganhos que são característicos do contexto da inovação social, da sua construção, que busca novas combinações e/ou novas configurações de práticas sociais. (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HOWALDT; KOPP, 2012). Esta dimensão é permeada por ganhos que envolvem o propósito que tece as relações do coletivo, o engajamento nas interações para a construção de soluções e novas práticas sociais e o empoderamento na busca da justiça e equidade, vivendo a diversidade cotidianamente.

Ao longo da pesquisa, especialmente, das observações e entrevistas, os ganhos relacionais identificados, permearam as falas constantemente. Ser um espaço de construção coletiva, de vivência cotidiana da diversidade e aberto à experimentação, fazem parte da essência deste coletivo.

Apesar de ser um conjunto arquitetônico privado, sua finalidade pública e sua intencionalidade de colaboração e compartilhamento de conhecimento desde o início das interações entre os viliros, forjaram os pilares desta iniciativa. Diversas rotinas e meios, formais ou informais, são utilizados para gerar os ganhos destas relações, que habilitam este coletivo para a criação de valor social, por meio de ações concretas para o bem-estar de grupos da comunidade do entorno e para a cidade, enquanto um espaço relevante e acessível, promovendo formas alternativas e sustentáveis de viver em sociedade.

4.3.1 Discussão da Teoria e Prática sobre Ganhos Relacionais Decorrentes do Compartilhamento de Conhecimento

Já se reconhece amplamente que a capacidade e as oportunidades para criação de valor são cada vez mais dependentes, não apenas dos recursos próprios das organizações, mas também de seus parceiros. (CHADDAD, 2005). Isto também é evidenciado nas iniciativas de inovação social, considerando o contexto de colaboração para geração de valor social, por meio do compartilhamento e apropriação dos conhecimentos que geram o empoderamento dos atores. (HOWALDT *et al.*, 2016). Desta forma, em ambos os casos, os atores constroem conhecimentos nas relações de colaboração, bem como compartilham conhecimentos específicos entre si, que podem ser importantes para os resultados da iniciativa. (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008).

Retomando a abordagem teórica feita por Dyer e Singh (1998), ao pesquisarem as relações colaborativas em alianças em um contexto econômico, os ganhos relacionais são lucros superiores que as partes obtêm, gerando uma vantagem competitiva, que não pode ser obtida

individualmente ou por outra aliança semelhante. Para Tescari e Brito (2018), estes ganhos podem ser percebidos como valor, que nem sempre são diretamente monetizados.

Desta forma, buscou-se ampliar a análise, considerando-se a contribuição dos autores Biggmann e Buttle (2012), que, em suas pesquisas sobre Valor das Relações entre empresas, desenvolveram uma proposição de taxonomia na qual categorizaram estes valores em: pessoal, financeiro, estratégico e conhecimento, sendo o valor financeiro mais claramente monetário. Para Ngugi (2019), os aspectos não-monetários, como, por exemplo, o valor do conhecimento, são reconhecidos como valores importantes produzidos por meio das interações sistemáticas entre os atores, agregando um valor único na perspectiva das capacidades dos envolvidos no compartilhamento de conhecimento. Consonante a isto, Charterina, Basterretxea e Landeta (2016), evidenciaram que somente o aumento de recursos não melhora o desempenho da inovação, mas que as rotinas de compartilhamento de conhecimento mediam o efeito dos investimentos em recursos específicos para a inovação.

Desta forma, ao trabalharmos com este conjunto de elementos em um contexto de inovação social, onde o valor único gerado das relações não é econômico, mas social, além das dimensões de valor já mencionadas, foi necessário criar uma categoria para englobar os ganhos decorrentes das relações colaborativas em uma constelação de atores. (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Cabe ressaltar que uma rede ou um coletivo, são espaços propícios para o desenvolvimento de inovações, onde as ideias, pensamentos e conhecimentos dos atores podem ser compartilhados, testados e possibilidades de aprendizado concretizadas, uma vez que as relações, nestes espaços, permitem amplo acesso ao conhecimento, que, de outra forma, poderia ser indisponível para os atores isoladamente. (LAHTINEN, 2013). Assim, as rotinas de compartilhamento de conhecimento, formais ou informais, existentes nas relações colaborativas dos atores, contribuem para gerar ganhos relacionais e habilitam estes coletivos para a criação de valor social, contribuindo para gerar novas práticas e soluções para problemas sociais, como apontado por Howaldt e Schwarz (2010) e Howaldt e Kopp (2012) ao descreverem as características da transformação social.

Destaca-se que uma das características da inovação social é a dependência das circunstâncias existentes (MOULAERT *et al.*, 2014), por isto, os ganhos gerados pelas rotinas de compartilhamento de conhecimento são influenciados pelas condições do contexto onde se desenvolvem e suas características específicas.

4.4 DISCUSSÃO SOBRE AS ROTINAS E GANHOS NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

No decorrer do estudo foram identificadas diversas rotinas, formais e informais, internas e externas. No que se refere às **rotinas informais, estas são mais frequentes e bastante fluidas, não sendo evidentes as fases do compartilhamento do conhecimento:** identificação, cocriação e apropriação. (FACCIN; BALESTRIN, 2018; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITTENCOURT, 2016). Por se tratar de práticas não estruturadas e espontâneas, não há um momento específico de identificação do conhecimento de cada ator, bem como a cocriação do conhecimento pode ocorrer em outros momentos, por meio de outras rotinas. Também a apropriação não fica evidente no momento, mas, ao longo do tempo, mostra-se efetiva, uma vez que reforça os valores sociais e afetivos do coletivo.

Destaca-se, ainda, que as rotinas informais envolvem, especialmente, momentos de confraternização e bate papo informal, em que os vileiros compartilham conhecimento e fortalecem as relações de forma muito orgânica, sem um processo definido. Por outro lado, **as rotinas informais promovem o compartilhamento do conhecimento de forma recorrente e efetiva**, sendo reconhecidas como uma das características do coletivo. Assim, fortalecem o propósito da iniciativa, minimizando os efeitos da rotatividade das iniciativas no Vila Flores, uma vez que concretizam, na prática do dia-a-dia, os valores norteadores do coletivo. De modo geral, as iniciativas se aproximam do Vila Flores devido à similaridade de valores sociais e pelo desejo de compartilhar um espaço que promove outras formas de conviver, trabalhar e empreender. Mas, ao longo da vivência cotidiana, nas trocas e processos do espaço, algumas iniciativas se fortalecem e participam, efetivamente, do coletivo e, outras, não conseguem vivenciar, na prática, estes valores e acabam saindo do espaço.

Já, na perspectiva das **rotinas formais, que são práticas mais objetivas e estruturadas, as fases do compartilhamento do conhecimento são mais evidentes**, nas atividades realizadas com a finalidade de compartilhar conhecimento entre os vileiros, há a intencionalidade de identificar a diversidade de conhecimento existente, potencializando assim a cocriação de conhecimento, gerando a construção de projetos e eventos colaborativos, sendo ou não articulados pela Associação Cultural Vila Flores. Neste processo, cada vileiro, ao compartilhar seu saber, também se apropria de novas percepções e saberes, propiciando a melhoria de seus processos e atividades. Além disto, conjuntamente, os vileiros geram novos conhecimentos e entendimentos do contexto social onde estão inseridos e buscam impactar positivamente.

Cabe ressaltar, que as **rotinas formais são importantes para os vileiros** que destacam a potencialidade destas interações sistemáticas **para ampliar as trocas colaborativas** e novas configurações de atividades conjuntas. Ficou evidenciado, nas suas falas que estas trocas formais fazem muito sentido e geram um grande interesse para um grupo com maior participação de empreendimentos sociais e criativos, onde há a intencionalidade de colaborar, mas buscam processos mais diretos e eficazes de construção coletiva.

Ao analisar-se o conjunto de **rotinas de compartilhamento de conhecimento, formais e informais**, evidencia-se que elas são permeadas por aspectos relevantes: a **afetividade** que reforça as conexões entre os vileiros; a **intencionalidade** de cocriação de conhecimento; e as **relações com o entorno**, interações necessárias para o profundo entendimento do contexto social. Além destes aspectos, percebeu-se que as **condições do contexto do Vila Flores** impactam, fortemente, nas rotinas de compartilhamento de conhecimento e nos ganhos relacionais, que estas rotinas contribuem para gerar.

Apesar de não se ter uma correspondência específica entre determinada rotina de compartilhamento de conhecimento e algum dos ganhos relacionais identificados, percebe-se que as **rotinas informais têm uma maior sintonia com os ganhos na perspectiva dos valores pessoal e coletivo**, considerando que estes dois valores envolvem características mais individuais dos vileiros e suas interações com o propósito do coletivo. Os bate papos informais no pátio, os encontros e confraternizações fomentam a interação e o compartilhamento do conhecimento a partir dos interesses comuns e da trajetória de cada iniciativa que, em determinado momento, se agregou a este coletivo.

Por outro lado, as **rotinas formais têm maior sintonia com os valores financeiro e conhecimento**, pois caracteriza-se por um processo mais estruturado, com a identificação do conhecimento e expertise das iniciativas e geram oportunidades de cocriação do conhecimento envolvendo grupos ou a totalidade das iniciativas. Assim, os vileiros avançam no entendimento dos processos sociais e do contexto, construindo um posicionamento social e político que fomenta a atuação do coletivo e potencializa a participação em ações colaborativas. Também impacta, concretamente, na sustentabilidade, envolvendo a integração das perspectivas social, ambiental e financeira, de uma forma bastante própria do coletivo, decorrente do compartilhamento de conhecimento e do legado dos aprendizados ao longo do tempo. O Simultaneidade é um exemplo claro do compartilhamento de conhecimento que promove a reflexão e o amadurecimento do coletivo em sua atuação.

Já, **o valor estratégico é permeado indistintamente por rotinas informais e formais**, uma vez que as oportunidades de conexões com novos negócios, ampliação da rede de

relacionamentos, as melhorias do fazer, de cada iniciativa, a partir do compartilhamento de conhecimento ocorrem tanto nas conversas cotidianas, como em reuniões e eventos. Percebe-se, inclusive, uma mistura das rotinas ao longo do processo, que pode iniciar com uma rotina informal e, ao longo do processo, demandas práticas mais estruturadas. Um exemplo recorrente são as ações colaborativas que surgem de ideias geradas em conversas informais e avançam para a elaboração de um projeto ou produção de um evento.

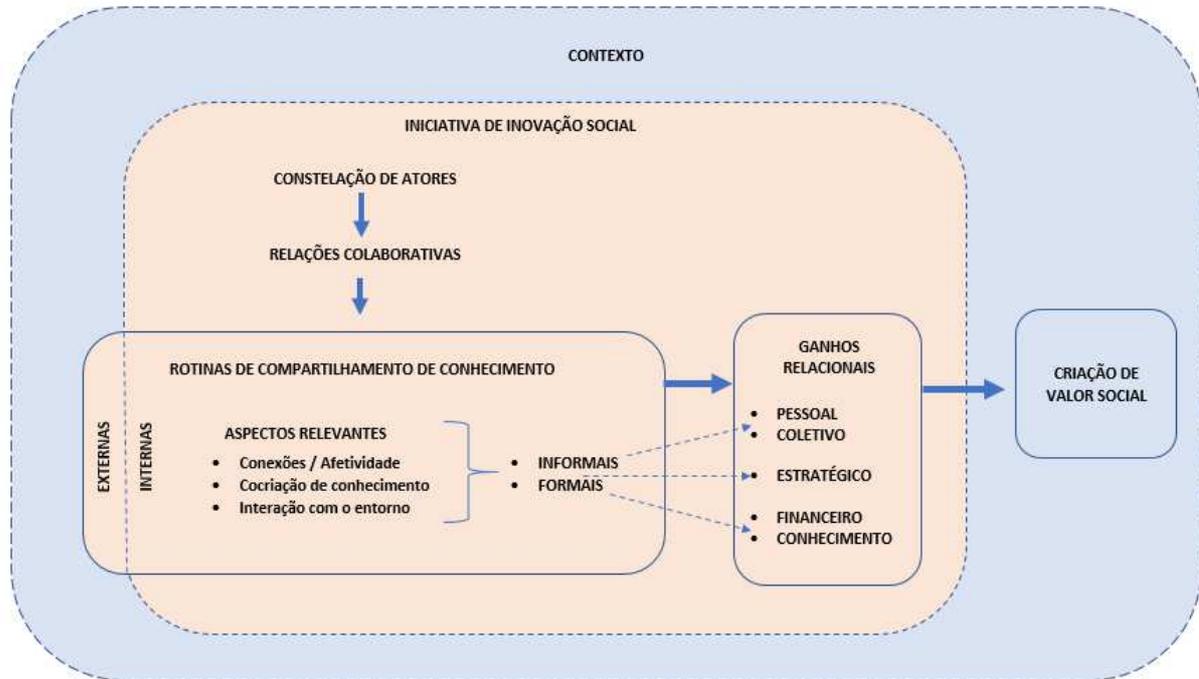
Ainda, na perspectiva dos **ganhos relacionais**, ao se considerar a perspectiva do contexto e os elementos teóricos que subsidiaram a pesquisa, **identificou-se uma nova dimensão – valor coletivo**, além das dimensões de valores já conhecidos: pessoal, financeiro, estratégico e conhecimento. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). A dimensão coletivo contempla o propósito, engajamento e empoderamento que são características específicas das relações colaborativas em uma constelação de atores, que se mobilizam, intencionalmente, para solucionar demandas ou atender de forma melhorada as necessidades existentes, gerando novas práticas sociais. (HOWALDT; KOPP, 2012).

Cabe relembrar que os ganhos relacionais, originalmente, são entendidos como lucros superiores, decorrentes de relações colaborativas, que geram um valor único econômico, contribuindo para uma vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998), sendo que estes ganhos podem ser entendidos como valores monetários ou não. (TESCARI; BRITO, 2018). Ao utilizarmos esta abordagem teórica, na concepção da inovação social, os ganhos são entendidos como valores superiores, monetários ou não, decorrentes de relações colaborativas, que geram um valor único social.

Em uma perspectiva mais ampla, que não é o objetivo desta pesquisa, mas que tem relação direta com os resultados, compreendeu-se que os ganhos relacionais promovem as condições necessárias para que a iniciativa esteja habilitada a, efetivamente, criar valor social, contribuindo para a transformação social.

Para facilitar a compreensão da interrelação entre os resultados da pesquisa a Figura 11 apresenta um *framework* teórico:

Figura 11 - *Framework* rotinas e ganhos relacionais do compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados da pesquisa evidenciaram como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento em uma iniciativa de inovação social, analisando as rotinas nas perspectivas internas e externas, formais e informais, bem como, seus aspectos relevantes. Também foram identificados os ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998) decorrentes do conhecimento compartilhado, sendo agrupados a partir dos Valores das Relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), com a criação do Valor Coletivo, característicos de iniciativas de inovação social.

Além disto, foram percebidas possíveis conexões entre rotinas informais e os ganhos na perspectiva dos valores pessoal e coletivo, tal como, rotinas formais e ganhos nos valores financeiro e conhecimento, sendo que o valor estratégico tende a ser permeado, indistintamente, por rotinas formais e informais. Por fim, identifica-se que os ganhos relacionais são necessários para dar sustentação à criação de valor, um dos princípios da inovação social. (HOWALDT *et al.*, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo parte da inquietação de melhor compreender duas características bastante destacadas da inovação social: as relações colaborativas e o compartilhamento de conhecimento. Sabe-se que os atores não aderem à iniciativa somente com o intuito de compartilhar conhecimento, mas por diversos motivos e objetivos complementares (SANTOS, 2012), especialmente, pela perspectiva coletiva de gerar valor social. (HOWALDT *et al.*, 2016; LE BER; BRANZEI, 2010). Por outro lado, para gerar ganhos relacionais, decorrente das práticas colaborativas, os atores precisam compartilhar conhecimento. (MILWAY; SAXTON, 2011, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).

Partindo da perspectiva das relações colaborativas em uma iniciativa de inovação social, este estudo teve o objetivo de **compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais**. Ao longo da pesquisa foram identificadas diversas rotinas, formais ou informais, ocorrendo interna ou externamente ao coletivo, bem como os ganhos relacionais decorrentes das interações sistemáticas para o compartilhamento do conhecimento.

Inicialmente, buscou-se **entender como se desenvolve a iniciativa de inovação social** ao longo do tempo e as relações entre os atores. O Vila Flores surgiu a partir do desafio coletivo de revitalizar um conjunto de prédios com história relevante para o território. Evoluiu para uma comunidade criativa com 43 iniciativas, que buscam desenvolver ações entre si e com outros atores da cidade que contribuam para a solução de demandas sociais, por meio de projetos e eventos desenvolvidos colaborativamente, imbuídos de características, tais como diversidade, cultura, empreendedorismo, educação e envolvimento comunitário.

Também é reconhecido pelos atores como um espaço de experimentação, um laboratório vivo de relações e de cidadania, em um exercício continuado de aprendizado e compartilhamento de conhecimento, seja no espaço do próprio Vila Flores, nas articulações com outros coletivos ou com grupos da comunidade do entorno e parceiros.

Por outro lado, as pautas sociais, demandas e necessidades de mobilizações da cidade repercutem no Vila Flores, pois este coletivo tem reconhecimento social de sua atuação na articulação de redes e implementação de ações colaborativas, decorrentes da combinação de saberes e vivências de profissionais, pesquisadores e pessoas envolvidas em uma grande diversidade de áreas do conhecimento, que contribuem na cocriação e experimentação de soluções colaborativas.

Assim, existe um desafio constante de fortalecer as relações entre os atores e com a comunidade, fomentar a participação cidadã, entender as potencialidades do território e construir pautas para reivindicação de políticas públicas pertinentes ao fomento à identidade local.

Na sequência buscou-se compreender **como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento** entre os diferentes atores, sendo identificadas diversas rotinas que apresentam aspectos como afetuosidade, intencionalidade e relações com o entorno. Podem ser formais e informais, considerando maior ou menor estruturação; internas e externas, na perspectiva do espaço físico onde ocorrem.

As rotinas informais, mais fluidas, são consideradas pelos vileiros como características do Vila Flores e têm efetividade no compartilhamento de conhecimento, especialmente na construção do propósito e empoderamento dos atores do coletivo. Também, percebe-se maior sintonia com os ganhos nas perspectivas dos valores pessoal e coletivo, que envolvem fatores individuais dos atores (autoconhecimento e empatia) e engajamento ao coletivo (interconexão, pertencimento, intersubjetividade, construção coletiva, bem comum e experimentação da diversidade).

As rotinas formais envolvem um processo mais estruturado de compartilhamento de conhecimento e são bastante valorizadas pelos vileiros como uma forma de dinamizar a cocriação de conhecimento e as ações colaborativas. Estas práticas têm maior sintonia com ganhos no sentido dos valores financeiro (sustentabilidade) e conhecimento (espaço de resistência, diversidade, fortalecimento e político), uma vez que o compartilhamento de conhecimento fomenta construção de capacidades, geração de novas ideias, percepção de novas formas de conviver, trabalhar e gerar recursos, além de contribuir com o aprendizado e amadurecimento das relações ao longo do tempo.

Já, ambos os tipos de rotinas, geram ganhos no entendimento do valor estratégico, envolvendo a ampliação da rede de relacionamentos e conexões com novos negócios que potencializam as iniciativas, sendo que, por vezes, o processo para que isto ocorra envolve diferentes rotinas (bate papo, reuniões, projetos, eventos etc.). Cabe salientar, que não há uma relação específica de uma rotina com determinado ganho, mas uma maior harmonização percebida ao longo da pesquisa entre tipos rotinas e ganhos.

No que se refere às condições do contexto, que é uma característica marcante das iniciativas de inovação social e tem forte influência sobre os ganhos relacionais, verifica-se que o **local** influencia, fortemente, nas **interações** e na **inspiração** dos vileiros, por ser **um espaço de experimentação**. A convivência é potencializada pelo Vila Flores ser um espaço coletivo,

aberto às trocas e ao compartilhamento de conhecimento, que propicia vivências e partilhas que inspiram o trabalho destes atores. Além destes fatores, por ser um espaço de experimentação, os atores não têm medo de errar, construindo novos conhecimentos a partir de aprendizados. Há o acolhimento de ideias sem uma preocupação prévia de prototipação e viabilidade, com ampla abertura para debater e construir novas possibilidades.

Destaca-se, ainda, sobre as condições do contexto, que as **vivências culturais** e a **criatividade**, fortemente estimuladas pelas oportunidades de experimentação e fruição de atividades culturais, enriquecem o fazer criativo das iniciativas, que já é bastante rico, devido a ser um ambiente raro, onde vireiros, com diferentes talentos e competências, compartilham o mesmo espaço. E o contexto também influencia nas rotinas e ganhos do compartilhamento de conhecimento no que se refere ao **desenvolvimento humano** decorrente destas interações. A vivência da empatia no cotidiano leva a uma potencialidade gerada pelas percepções divergentes, mas enriquecedoras, sustentadas pelos valores sociais compartilhados.

Por fim, buscou-se **identificar os ganhos relacionais percebidos pelos atores da iniciativa decorrentes do compartilhamento de conhecimento**, sendo que, para isto, foram usadas referências de pesquisas sobre Valor das Relações, em que são apresentados os valores pessoal financeiro, estratégico e conhecimento. Os ganhos apontados pelos vireiros, além destes quatro grupos de valores, demandou a criação de um quinto grupo, que foi denominado de Valor Coletivo, envolvendo aspectos característicos de uma iniciativa de inovação social (propósito, engajamento e empoderamento).

Mesmo não sendo parte do objetivo desta pesquisa, foi percebido que os ganhos relacionais são relevantes para habilitar o coletivo para criar valor social, necessário para a transformação social do contexto onde se inserem.

A seguir são apresentadas as contribuições e limites da pesquisa, além de sugestões de estudos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Acredita-se que, como contribuição teórica, este estudo avançou na teoria com a compreensão mais profunda sobre como ocorre o compartilhamento de conhecimento nas relações entre os atores, apontadas por Howaldt, Domanki, Kaletka (2016) como necessárias para gerar valor social. Foi possível evidenciar que, após a mobilização dos atores, existe um processo intenso que envolve rotinas, meios, que possui fases e precisa vencer barreiras, para

que o coletivo gere ganhos das relações e, assim, esteja habilitado a criar o valor social e contribuir para a transformação social.

Com um estudo de caso em profundidade foi possível identificar as rotinas, meios e barreiras no compartilhamento de conhecimento no cotidiano de uma iniciativa social. Os resultados deste estudo possibilitam uma reflexão sobre o entendimento das rotinas já apontadas na literatura com a mensuração de frequência e a agregação e categorização de novas contribuições de tipos de rotinas. Além disto, no que tange aos ganhos relacionais na perspectiva do valor das relações, foi possível identificar uma categoria específica do contexto de inovação social. Ainda, foi possível inferir interações entre rotinas e ganhos, o que pode gerar insights para realização de novas pesquisas.

Também contribuiu com a diversificação de abordagens teóricas para a pesquisa sobre inovação social, retomando as sugestões de estudos do Projeto SI-DRIVE que apontou a “potencialidade de entender os processos e funções, centrados na colaboração dos atores, a partir da Visão Relacional” (HOWALDT *et al.*, 2016, p. 88), mais, especificamente, focando os ganhos relacionais a partir das rotinas de compartilhamento do conhecimento.

Em decorrência disto, a pesquisa trouxe contribuições em duas perspectivas: a) aproximação da abordagem teórica da Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018) que tem uma percepção do contexto econômico dos ganhos das relações com o contexto social, por meio da abordagem teórica da Inovação Social, agregando para isto pesquisas sobre o Valor das Relações. Este movimento foi importante no sentido de reduzir eventuais lacunas entre os dois contextos (ganhos monetários e não monetários); b) criação de uma categoria de Valor das Relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), que se refere ao valor coletivo, que envolve as características das relações colaborativas em uma iniciativa de inovação social, bem como aspectos de propósito, de engajamento e de empoderamento.

Além das teóricas, também percebem-se contribuições gerenciais, que se deram por meio do detalhamento do processo de compartilhamento de conhecimento, apontando aspectos relevantes nas rotinas e meios, formais e informais, assim como sua dinâmica no processo. Também foram destacados os ganhos gerados, por meio de valores claros e acessíveis para o aprofundamento das reflexões sobre o compartilhamento de conhecimento em um coletivo.

Sendo que o compartilhamento de conhecimento não é o motivo central de engajamentos dos atores em uma iniciativa de inovação social, mas que sem ele, a transformação social não ocorre, é estratégico que sejam mapeadas as rotinas e os ganhos existentes na constelação de atores, percebendo sua influência para a criação de valor social

desejado e, a partir deste diagnóstico, cocriar e implementar outras rotinas que possibilitem fortalecer os ganhos existentes e potencializar novos ganhos, que podem ser mensurados por meio das categorias de valor das relações apresentadas na pesquisa. Com isto, poderá ser fomentado o propósito, engajamento, empoderamento e potencializando o impacto positivo, fatores que favorecem a mobilização de outros atores, o que pode significar um potencial de escalabilidade na iniciativa, fazendo com que as soluções inovadoras sejam expandidas, envolvendo mais atores e potencializando seu impacto. (WESTLEY; ANTADZE, 2010).

Nesta perspectiva, houve contribuições pontuais para o Vila Flores, considerando a entrega do Mapeamento de Iniciativas (Apêndice G) e a identificação detalhada das rotinas, meios e barreiras do compartilhamento de conhecimento e seus ganhos, pois, ao realizar a etapa após a conclusão do trabalho, de apresentação dos resultados e validação da pesquisa, foi sinalizada a intenção de promover uma atividade de reflexão sobre a melhoria dos processos de compartilhamento do conhecimento, uma vez que o coletivo se reconhece como um espaço em constante construção.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações do estudo, identifica-se a não participação de vileiros que já saíram do coletivo, para compreender mais profundamente a rotatividade das iniciativas. Este não era um fato evidente no início dos estudos, mas surgiu fortemente ao serem identificadas as fases da iniciativa e, também, pela conseqüente mudança do perfil dos atores ao longo do tempo.

Destaca-se ainda, que as especificidades da inovação social escolhida, como, por exemplo, ser um espaço privado com uso público e as condições de contexto identificadas, podem dificultar a generalização em relação a outras inovações sociais, ainda que este não tenha sido um dos objetivos da pesquisa realizada. Para tanto, sugere-se a realização de pesquisas futuras.

5.2 ESTUDOS FUTUROS

O objetivo deste estudo foi compreender como as rotinas de compartilhamento de conhecimento contribuem para gerar ganhos relacionais, o que demandou um aprofundamento no estudo do caso escolhido. Outra opção seria, através do estudo de casos múltiplos, comparar as rotinas, meios, barreiras e ganhos do compartilhamento de conhecimento.

Além disto, nos resultados da pesquisa, identificou-se que os ganhos relacionais habilitam a iniciativa para criação de valor, contribuindo para a sua transformação social, ao aprofundar-se o estudo, nesta perspectiva, pode-se compreender melhor os detalhes da fase posterior aos ganhos relacionais, gerando, assim, ainda mais contribuições para a abordagem teórica sobre os processos em uma inovação social.

Outro ponto com possibilidade de novas pesquisas é estabelecer a conexão entre determinado tipo de rotina e ganho do compartilhamento do conhecimento gerado, em uma perspectiva de causa e efeito, clarificando de melhor forma o processo de criação de ganhos relacionais.

Por último, pode-se aprofundar o entendimento sobre a rotatividade das iniciativas no Vila Flores, buscando compreender se pode ser um ponto positivo, característico de um coletivo, que, ao incluir novos atores e preservar o legado dos que passaram pelo espaço, ampliam o compartilhamento de conhecimento e potencializam os ganhos relacionais, considerando a reflexão realizada pelos autores Dyer, Singh e Hesterly (2018), em seu artigo que revisita a abordagem da Visão Relacional após 20 anos, em que argumentam que a confiança, naturalmente, tende a aumentar ao longo do ciclo de vida da aliança, podendo resultar em complacência e incrustação, tendo efeitos nocivos ao desempenho da aliança no final do ciclo de vida da aliança. Ou se a rotatividade pode ser um ponto negativo, pois enfraquece os laços de confiança construídos ao decorrer do tempo, impactando na geração de ganhos relacionais.

REFERÊNCIAS

- ABDELWHAB ALI, Arif *et al.* Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v. 23, n. 9, p. 1806-1837, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2018-0394/full/html>. Acesso em: 18 maio 2019.
- AGOSTINI, Manuela Rösing *et al.* Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: guia para estudos futuros. **Brazilian Business Review**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-23862017000400385&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 11 abr. 2018.
- ARDILL, Nicholas; OLIVEIRA, Fabiano Lemes de. Social innovation in urban spaces. **International Journal of Urban Sustainable Development**, London, v. 10, n. 3, p. 207-221, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19463138.2018.1526177>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- BALLANTYNE, David. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 19, n. 2, p. 114-123, 2004. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620410523990/full/html>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTELS, Koen. The double bind of social innovation: relational dynamics of change and resistance in neighbourhood governance. **Urban Studies**, Edinburgh, v. 54, n. 16, p. 3789-3805, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0042098016682935>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- BIGGEMANN, Sergio; BUTTLE, Francis. Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311002815>. Acesso em: 3 mar. 2019.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040. Acesso em: 22 abr. 2018.
- BINSAWAD, Muhammad; SOHAIB, Osama; HAWRYSZKIEWYCZ, Igor. Factors Impacting Technology Business Incubator Performance. **International Journal of Innovation Management**, Singapore, v. 23, n. 1, p. 1950007, 2019. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919619500075>. Acesso em: 18 maio 2019.

BODOWSKY, Sara. Projeto de arte e música chega ao Vila Flores. *Zero Hora*, Porto Alegre, 29 mar. 2019. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/sara-bodowsky/noticia/2019/03/projeto-de-arte-e-musica-chega-ao-vila-flores-cjtu91mrn01ii01ll5cqjna1u.html>. Acesso em: 19 maio 2020.

BOUCHARD, Marie J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. **Service Business**, Berlin, v. 6, n. 1, p. 47-59, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-011-0123-9>. Acesso em: 22 abr. 2019.

BRICKSON, Shelley L. Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2007.25275679>. Acesso em: 6 abr. 2019.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Image construction in non-profit organizations: a discursive analysis. **Academy of Management Proceedings**, Baton Rouge, La., v. 2013, n. 1, p. 14406, 2013. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2013.14406abstract>. Acesso em: 7 abr. 2019.

CARLUCCI, D. Grasping knowledge-based value creation dynamics in 21st century organizations, **Measuring Business Excellence**, United Kingdom, v. 18, n. 1, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-11-2013-0056/full/html>. Acesso em: 19 jan. 2020.

CAU/RS. Cau/RS e Vila Flores – patrimônio histórico, participação e inclusão: o Vila Flores na 15ª Bienal de Arquitetura de Veneza. Porto Alegre, 21 out. 2016. Disponível em: <https://www.caur.gov.br/caurs-e-vila-flores-patrimonio-historico-participacao-e-inclusao-o-vila-flores-na-15a-bienal-de-arquitetura-de-veneza/>. Acesso em: 15 maio 2020.

CHADDAD, Fabio Ribas. Networking for competitive advantage: the case of cooperatives in the United States. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, IXXX, 2005, Brasília. Anais eletrônicos [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. p. 1-15. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-esoa-0903.pdf. Acesso em: 22 abr. 2020.

CHARTERINA, Jon; BASTERRETXEA, Imanol; LANDETA, Jon. Types of embedded ties in buyer-supplier relationships and their combined effects on innovation performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 31, n. 2, p. 152-163, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-04-2014-0071/full/html>. Acesso em: 5 maio 2019.

CLOUTIER, Julie. Qu'est ce que l'innovation sociale? **Collection Études théoriques**, Montreal: Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, 2003. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/et0314.pdf>. Acesso em: 18 maio 2019.

CORREIA, Suzanne Erica Nobrega; OLIVEIRA, Veronica; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n6/1678-6971-ram-17-06-0102.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2019.

CRESSI. Disponível em: <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/research-projects/cressi>. Acesso em: 10 fev. 2019.

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

CROPPER, Steve *et al.* Introducing Inter-organizational Relations.' In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham & P. S. Ring (eds.) **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**: (Oxford: Oxford University Press). p. 3-24. 2008. Disponível em: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199282944.001.0001/oxfordhb-9780199282944-e-1>. Acesso em: 9 abr. 2019.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. Organizations as means and constraints of collective action. **Preprint series of the International Institute of Management**. Berlin: West Internationales Institut für Management und Verwaltung, 1976.

DAHLANDER, Linus; FREDERIKSEN, Lars. The core and cosmopolitans: a relational view of innovation in user communities. **Organization Science**, Providence, RI, v. 23, n. 4, p. 988-1007, 2012. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1110.0673>. Acesso em: 1 mar. 2019.

DE HOLLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque; DOS ANJOS, Margarida. Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. Editora Nova Fronteira, 1988.

DHANARAJ, Charles; PARKHE, Arvind. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2006.21318923>. Acesso em: 7 abr. 2019.

DOBZYKOWSKI, David D.; CALLAWAY, Stephen K.; VONDEREMBSE, Mark A. Examining pathways from innovation orientation to patient satisfaction: a relational view of healthcare delivery. **Decision Sciences**, United Kingdom, v. 46, n. 5, p. 863-899, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/dec.12161>. Acesso em: 19 maio 2019.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N). Acesso em: 5 maio 2019.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2785>. Acesso em: 1 mar. 2019.

DYER, Jeffrey H; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.1255632>. Acesso em: 7 jun. 2018.

EVERS, Adalbert; EWERT, Benjamin; BRANDSEN, Taco. **Social innovations for social cohesion**: transnational patterns and approaches from 20 European cities. Liège: WILCO Consortium, 2014.

FACCIN, Kadúgia; BORTOLASO, Ingridi; BALESTRIN, Alsones. A Visão Relacional de Políticas de Ciência e Tecnologia: o caso do Programa CI Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112016000100226&script=sci_arttext. Acesso em: 5 maio 2019.

FAJARDO, Washington. Vila Flores é o representante gaúcho na Bienal de Arquitetura de Veneza. **Zero Hora**, Porto Alegre, 20 maio 2016. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/cultura-e-lazer/artes/noticia/2016/05/vila-flores-e-o-representante-gaicho-na-bienal-de-arquitetura-de-veneza-5805216.html>. Acesso em: 19 fev. 2020.

FLICK, Uwe. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. Vila Flores – prédios abandonados em Porto Alegre são revitalizados e viram centro cultural. São Paulo, 13 ago. 2016. Disponível em: <https://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/45841-vila-flores>. Acesso em: 19 maio 2020.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 17-27, 2008. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/csp/2008.v24n1/17-27/>. Acesso em: 3 jun. 2019.

FREIRE, K. M.; DEL GAUDIO, C.; FRANZATO, C. Design-driven strategies for creative social innovation ecosystems. **IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE.**, v.6, n.16, Nov. 2017, p. 46-69. Disponível em: <http://stat.necat.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/4709>. Acesso em: 03 jun.2020.

G1. Descubra quais são os lugares de Porto Alegre em fotos. No aniversário de 247 anos da capital, G1 propõe o jogo para testar os conhecimentos sobre a cidade. Porto Alegre, 26 mar. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/quiz/quiz-descubra-quais-saos-lugares-de-porto-alegre-em-fotos.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2020.

GALLOUJ, Faiz *et al.* Understanding social innovation in services industries. **Industry and Innovation**, Abingdon, Oxfordshire, v. 25, n. 6, p. 551-569, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662716.2017.1419124>. Acesso em: 23 fev. 2019.

GEORGES, Rafael. A desigualdade que nos une. **Oxfam Brasil**, São Paulo, 25 set. 2017, p. 12. Disponível em: <https://oxfam.org.br/um-retrato-das-desigualdades-brasileiras/a-distancia-que-nos-une/>. Acesso em: 23 maio 2019.

GEORGES, Rafael. País estagnado: um retrato das desigualdades brasileiras.

Oxfam Brasil, São Paulo, 26 nov. 2018, p. 6. Disponível em: <https://oxfam.org.br/um-retrato-das-desigualdades-brasileiras/pais-estagnado/>. Acesso em: 23 maio 2019.

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**, Abingdon, Oxfordshire, v. 26, n. 4, p. 436-455, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610.2013.848163>. Acesso em: 10 fev. 2019.

HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson; LAWRENCE, Thomas B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, Dhaka, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00342>. Acesso em: 7 abr. 2019.

HARRINSON, Denis; CHAARI, Nizar; COMEAU-VALLÉE, Mariline. Intersectorial alliance and social innovation: when corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Liège, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8292.2011.00452.x>. Acesso em: 6 jan. 2019.

HOWALDT, Jürgen *et al.* **Mapping the world of social innovation**. Key results of a comparative analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance. SI Drive, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SIDRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

HOWALDT, Jürgen; DOMANSKI, Dmitri; KALETKA, Christoph. Social innovation: Towards a new innovation paradigm. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712016000600020&script=sci_arttext. Acesso em: 10 fev. 2019.

HOWALDT, Jürgen; KOPP, Ralf. Shaping social innovation by social research. *In*: FRANZ, Hans-Werner; HOCHGERNER, Josef; HOWALDT, Jürgen (ed.). **Challenge social innovation: potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society**. Berlin: Springer, 2012.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social innovation: concepts, research fields and international trends. **Research Fields and International Trends, Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE der TU-Dortmund**. Dortmund, 2010. Disponível em: http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf. Acesso em: 6 jan. 2019.

HULGÅRD, Lars; FERRARINI, Adriane Vieira. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/691. Acesso em: 7 abr. 2019.

INKPEN, Andrew C.; PIEN, Wang. An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou Industrial Park. **Journal of Management Studies**, Dhaka, v. 43, n. 4, p. 779-811, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2006.00611.x>. Acesso em: 11 maio 2019.

JIMÉNEZ ESCOBAR, Julio; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos. Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. **CIRIECEspaña, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 73, p. 33-60, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17421160003.pdf>. Acesso em: 19 maio 2019.

KLUVÁNKOVÁ, Tatiana; NIJNIK, Maria; SPACEK, Martin. Understanding social innovation for the well-being of forest-dependent communities: a preliminary theoretical framework. **Forest Policy and Economics**, Amsterdam, v. 97, p. 163-174, 2018. Disponível em: https://pureadmin.uhi.ac.uk/ws/portalfiles/portal/3417737/Kluvankova_et_al_2018.pdf. Acesso em: 10 fev. 2019.

LE BER, Marlene J.; BRANZEI, Oana. (Re)forming strategic cross-sector partnerships: relational processes of social innovation. **Business & Society**, Chicago, v. 49, n. 1, p. 140-172, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650309345457>. Acesso em: 11 maio 2019.

LESINA, Eduardo. Prédio que abriga ocupação 20 de Novembro está preste a receber reforma. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 21 de maio de 2018. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2018/05/cadernos/empresas_e_negocios/627697-predio-que-abriga-ocupacao-20-de-novembro-esta-preste-a-receber-reforma.html. Acesso em: 27 mar. 2020.

LÉVESQUE, Benoît. **Social innovation and governance in public management systems: limits of NPM and search for alternatives?** Montreal: Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, 2012. Disponível em: https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET1116_GS.pdf. Acesso em: 16 jan. 2019.

LUBELCOVÁ, Gabriela. Social innovation in the context of modernization. **Sociológia**, Bratislava, v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=186313>. Acesso em: 10 jan. 2019.

MAČIULIENĖ, Monika; SKARŽAUSKIENĖ, Aelita. Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 69, n. 11, p. 4826-4830, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302016>. Acesso em: 10 fev. 2019.

MILWAY, Katie Smith; SAXTON, Amy. The challenge of organizational learning. **Stanford Social Innovation Review**, v. 9, n. 3, p. 44-49, 2011. Disponível em: https://cvnl.nonprofiteasy.net/Documents/ce429486-71b5-4aca-8523-486cf7fc6cb8_SSIR_Challenge_of_Org_Learning.pdf. Acesso em: 11 maio 2019.

MOULAERT Frank; NUSSBAUMER Jacques. Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level: a methodological reflection. **Urban Studies**,

Edinburgh, v. 42, n. 11, p. 2071-2088, 2005. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/420980500279752>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MOULAERT, Frank *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research.** Cheltenham: Edward Elgar, 2014.

MOULAERT, Frank *et al.* Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, Edinburgh, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/00420980500279893>. Acesso em: 6 abr. 2019.

- MOULAERT, Frank; AILENEI, Oana. Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present. **Urban Studies**, Edinburgh, v. 42, n. 11, p. 2037-2053, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/00420980500279794>. Acesso em: 6 abr. 2019.
- MULGAN, Geoff *et al.* **Social innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Basingstoke Press, 2007.
- MULGAN, Geoff. Social innovation theories: can theory catch up with practice? *In*: FRANZ, Hans-Werner; HOCHGERNER, Josef; HOWALDT, Jürgen (ed.). **Challenge social innovation**. Berlin: Springer, p. 19-42, 2012. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-32879-4_2. Acesso em: 10 fev. 2019.
- MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations**: technology, governance, globalization, Cambridge, Mass., v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- MULYANINGSIH, Hendrati Dwi; YUDOKO, Gatot; RUDITO, Bambang. Knowledge-based social innovation process in social enterprise: a conceptual framework. **Advanced Science Letters**, v. 22, n. 5-6, p. 1393-1397, 2016. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/asp/asl/2016/00000022/f0020005/art00069>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National Endowment for Science, Technology and the Art, 2010.
- NDOFOR, Hermann Achidi; LEVITAS, Edward. Signaling the Strategic Value of Knowledge, **Journal of Management**, United States, v. 30, n. 5, p. 685-702, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.jm.2004.04.002>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- NGUGI, Isaac K. Co-creating value in the dyadic relationships of small and large firms in the agri-food sector. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, United States, v. 31, n. 1, p. 52-68, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08974438.2018.1471638>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. The nature of social innovation. *In*: NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. Social (ed.). **Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-30.
- PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0070-0>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- PEL, Bonno *et al.* From research design to meta-analysis guidelines: **TRANSIT Deliverable 5.1**. 2015. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/163%20TRANSIT%20D5.1%20From%20research%20design%20to%20meta%20analysis%20guidelines.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

PHILLIPS, Wendy; ALEXANDER, Elizabeth A.; LEE, Hazel. Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 156, n. 2, p. 315-331, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3608-1>. Acesso em: 11 maio 2019.

PLOWMAN, Donde Ashmos *et al.* Radical change accidentally: the emergence and amplification of small change. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 50, n. 3, p. 515-543, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2007.25525647>. Acesso em: 28 fev. 2019.

PORTO ALEGRE. Áreas de Interesse Cultural. Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental (PDDUA). Disponível em: www.portoalegre.rs.gov.br/planeja/spm/2ss2_2.htm. Acesso em: 23 abr. 2019.

PORTO ALEGRE. Estruturação. Disponível em: www.lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smc/usu_doc/inventario.pdf. Acesso em: 23 abr. 2019.

RODRIGUES, Andréa Leite. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 111-128, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302007000400006&script=sci_arttext. Acesso em: 10 fev. 2019.

RUNGSITHONG, Rapeeporn; MEYER, Klaus E.; ROATH, Anthony S. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 32, n. 8, p. 1228-1244, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-02-2017-0027/full/html>. Acesso em: 19 maio 2019.

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

SI DRIVE. Disponível em: <https://www.si-drive.eu/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SILVA, Silvio Bittencourt; BITTENCOURT, Claudia Cristina. A orquestração de redes de inovação para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Brasileiros: uma abordagem baseada em recursos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2016, Porto Alegre, **Anais eletrônicos** [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/177>. Acesso em: 6 abr. 2019.

SIMPACT. Disponível em: <http://www.simpact-project.eu/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SINGH, Sanjay Kumar *et al.* Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. **Journal of Business Research**, Netherlands, v. 98, may 2019, p. 1-11, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319302930>. Acesso em: 18 maio 2019.

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, CA, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188637000600104>. Acesso em: 26 maio 2019.

TESCARI, Fábio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 461-487, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/947/94758310008/94758310008.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2019.

TO, Chester K. M. Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance: a comparative assessment. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 69, n. 11, p. 4737-4743, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316301862>. Acesso em: 10 abr. 2019.

TRANSIT. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

TRIGO, Alexandre. Mechanisms of learning and innovation performance: the relevance of knowledge sharing and creativity for non-technological innovation. **International Journal of Innovation and Technology Management**, Singapore, v. 10, n. 6, p. 1340028, 2013. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219877013400282>. Acesso em: 18 maio 2019.

VILA FLORES – TERRITÓRIO E MEMÓRIA: Arquiteturas (Episódio 1). Porto Alegre [s. n.], 2018. 1 documentário (8 min 25 s). Direção de Marcelo Monteiro. Disponível em: <https://vimeo.com/303764331>. Acesso em: 31 jan. 2019.

VILA FLORES – TERRITÓRIO E MEMÓRIA: Coletivos (Episódio 3). Porto Alegre [s. n.], 2018. 1 documentário (8 min 47 s). Direção de Marcelo Monteiro. Disponível em: <https://vimeo.com/303766049>. Acesso em: 31 jan. 2019.

VILA FLORES – TERRITÓRIO E MEMÓRIA: Memórias (Episódio 2). Porto Alegre [s. n.], 2018. 1 documentário (7 min 58 s). Direção de Juliano Ambrosini e Nando Rossa. Disponível em: <https://vimeo.com/303765097>. Acesso em: 31 jan. 2019.

VILA FLORES – TERRITÓRIO E MEMÓRIA: Perspectivas (Episódio 4). Porto Alegre [s. n.], 2018. 1 documentário (9 min 25 s). Direção de Juliano Ambrosini e Nando Rossa. Disponível em: <https://vimeo.com/303809255>. Acesso em: 31 jan. 2019.

VILA FLORES. **O que é o Vila**. Disponível em: <http://vilaflores.org/o-vila/o-que-e-o-vila/>. Acesso em: 31 de jan. 2020.

VILA FLORES. **Sobre**. Disponível em: <https://vilaflores.wordpress.com/about>. Acesso em: 15 de maio 2019.

WEBER, Christiana; BAUKE, Boris; RAIBULET, Virgil. An empirical test of the relational view in the context of corporate venture capital. **Strategic Entrepreneurship Journal**, United States, v. 10, n. 3, p. 274-299, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.1231>. Acesso em: 9 maio 2019.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, United Kingdom, v. 15, n. 2, 2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Making-a-Difference-Strategies-for-Scaling-Social-Westley-McConnell/a5a2210432f353ca494d7a72c2cf5e975858d90b>. Acesso em: 7 abr. 2019.

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**, Bradford, v. 19, n. 2, p. 150-166, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-05-2015-0033/full/html>. Acesso em: 23 fev. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Parte 1 - Visão Geral do Projeto do Estudo de Caso

Objetivo Geral:

Compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar os ganhos relacionais.

Objetivos Específicos:

- a) Entender como se desenvolve a iniciativa de inovação social ao longo do tempo e as relações entre os atores;
- b) Compreender como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os diferentes atores;
- c) Identificar os ganhos relacionais percebidos pelos atores da iniciativa decorrente do compartilhamento do conhecimento.

Questão de Pesquisa:

“Como as rotinas de compartilhamento de conhecimento nas relações colaborativas entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais?”

Definições metodológicas:

- a) Método: estudo de caso único;
- b) Técnicas de coleta de dados primários e secundários: observações (direta e participante), entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, artefatos físicos e virtuais;
- c) Técnica de análise de dados: análise de conteúdo.

Estrutura teórica:

Constructo 1 – a inovação social é caracterizada pela colaboração entre diversos atores sociais para a geração de uma solução nova ou melhorada para um problema específico. (HARRINSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; HOWALDT *et al.*, 2016; NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

Constructo 2 – as relações colaborativas entre os atores geram um processo de compartilhamento do conhecimento, sendo distribuído na rede por meio de rotinas de partilha e torna-se acessível aos seus membros. (DYER; SINGH, 1998).

Constructo 3 – as rotinas contribuem para gerar ganhos relacionais na perspectiva do valor das relações. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018; MILWAY; SAXTON, 2011; TRIGO, 2013, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017, SILVA; BITTENCOURT, 2016).

Parte 2 – Plano de Coleta de Dados

Caso: Coletivo Vila Flores, que conta com 32 residentes (artistas, produtores culturais, empreendedores de diversas áreas) que buscam colaborar com a mudança de paradigmas sociais e econômicos, tendo a diversidade e o impacto social como aspectos estratégicos. A gestão é feita pela Associação Cultural Vila Flores, instituição sem fins lucrativos, criada em 2013 pelos próprios residentes do complexo para promover espaço de discussão, aprendizado e interação com a comunidade do entorno em eventos, oficinas e espaços de trabalho.

Segundo a divulgação, no site do coletivo, o valor social do complexo Vila Flores é composto por:

- a) transformação das relações comunitárias no 4º Distrito de Porto Alegre por meio de micro revoluções a partir da arte, educação e cooperação;
- b) oportunidades de cultura e empreendedorismo para a comunidade do entorno. (VILA FLORES, 2019).

Unidade de análise: as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os 43 residentes¹ do coletivo Vila Flores, com a comunidade e parceiros, geradas a partir das relações entre os atores.

Pesquisa documental: registros internos (relatórios, projetos, planos, atas, entre outros), comunicação externa (site e redes sociais), produção de conhecimento (artigos, inscrições em prêmios, sistematizações), pesquisas acadêmicas (artigos, teses e dissertações).

Finalidade: levantar o contexto histórico da iniciativa, potenciais pontos críticos de mudança (momentos de transição), fluxo de residentes (entradas e saídas) e suas relações, atividades desenvolvidas, coletar evidências de rotinas de compartilhamento de conhecimentos considerando as categorias definidas neste protocolo.

Observações diretas: percepção sobre a iniciativa no cotidiano, devem ser realizadas em diferentes dias da semana, com ou sem a realização de eventos ou mobilizações envolvendo a comunidade.

¹ Residentes são as organizações ou indivíduos que ocupam as dependências físicas do Vila Flores.

Finalidade: compreender o contexto cotidiano da iniciativa, mapear as relações entre os residentes (atividade e/ou projetos coletivos), envolvimento da comunidade e parceiros nas atividades desenvolvidas, entender o fluxo de comunicação, coletar evidências de rotinas de compartilhamento de conhecimentos e eventuais barreiras em momentos informais da convivência diária.

Observações participantes: Estas observações serão realizadas em reuniões dos residentes, nas assembleias mensais e em outras oportunidades de construção coletiva de projetos. Também acontecerão em mobilizações realizadas no espaço com o envolvimento da comunidade do entorno e parceiros.

Finalidade: mapear as relações entre os atores, os papéis e interações, coletar evidências de rotinas de compartilhamento e eventuais barreiras de conhecimentos em momentos formais como reuniões, assembleias e atividades coletivas, mapear ganhos relacionais percebidos pelos atores.

Entrevistas semiestruturadas: representantes dos 32 residentes, coordenação do coletivo (a identificar), parceiros (por indicação dos residentes) e representantes da comunidade que frequentam o espaço (a definir). As entrevistas serão orientadas pelo roteiro, validado com especialistas, gravadas e transcritas. O número total de participantes será definido pelo critério de redundância, ou seja, a coleta será encerrada quando as informações fornecidas por novos informantes pouco acrescentem ao material já obtido. (FONTANELLA; TURATO, 2008).

Finalidade: levantar o contexto histórico da iniciativa, potenciais pontos críticos de mudança (momentos de transição), fluxo de residentes (entradas e saídas), atividades desenvolvidas; coletar evidências de rotinas, meios (artefatos) de compartilhamento de conhecimentos e eventuais barreiras, mapear ganhos relacionais percebidos pelos atores.

Artefatos físicos e/ou virtuais: espaços e meios de colaboração que apoiam as rotinas de compartilhamento de conhecimento.

Finalidade: mapear a existência de espaços e meios de compartilhamento de conhecimento e identificar a apropriação e seu uso pelos atores.

Parte 3 - Procedimentos de Campo

- Reunião de apresentação do projeto de pesquisa e autorização para observação direta;
- Agendamento de observações participantes;

- Agendamento de entrevistas com residentes;
- Agendamento de entrevistas com parceiros, a partir das indicações dos residentes;
- Agendamento de entrevistas com representantes da comunidade;
- Confirmação da data, horário e local das entrevistas;
- Conferência do material necessário (gravador, roteiro, material para anotações);
- Revisão de informações preliminares;
- Solicitar autorização para o uso das informações e para gravação;
- Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Registro de todas as informações coletadas.

Parte 4 – Plano de Análise dos Casos

- Transcrição de dados coletados nas entrevistas para a formação de um banco de dados (Atlas TI);
- Seleção e categorização dos dados.

CATEGORIAS A PRIORI

Inovação social:

Iniciativa:

- a) objetivos das iniciativa e valor social gerado (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT; SCHWARZ, 2010);
- b) pontos críticos de mudança (momentos de transição). (PEL *et al.*, 2015).

Relações entre os atores:

- a) atores – seus papéis e interrelações (HOWALDT *et al.*, 2016);
- b) ajustes das relações ao longo do tempo. (CAJAIBA-SANTANA, 2013).

Compartilhamento de conhecimento:

Rotinas:

- a) como acontecem as interações sistemáticas entre os atores e os meios de compartilhamento de informações e *know-how* (FACCIN; BALESTRIN, 2018, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017);
- b) potenciais barreiras no compartilhamento do conhecimento. (MILWAY; SAXTON, 2011; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).

Ganhos relacionais:

- a) percepção dos atores sobre o valor do conhecimento (geração de novas ideias, compartilhamento de expertise e potencial de inovação) (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012);
- b) percepções dos atores sobre os ganhos relacionais (identidade coletiva, conexão social, construção de capacidades internas, aumento do potencial de inovação, engajamento, desenvolvimento de novas competências e habilidades, promoção de inovação e empoderamento). (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITTENCOURT, 2016).

- Análise de Conteúdo;**- Elaboração do relatório do estudo de caso.****Referências:**

BIGGEMANN, Sergio; BUTTLE, Francis. Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311002815>. Acesso em: 3 mar. 2019.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Image construction in non-profit organizations: a discursive analysis. **Academy of Management Proceedings**, Baton Rouge, La., v. 2013, n. 1, p. 14406, 2013. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2013.14406abstract>. Acesso em: 7 abr. 2019.

CORREIA, Suzanne Erica Nobrega; OLIVEIRA, Veronica; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n6/1678-6971-ram-17-06-0102.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2019.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2785>. Acesso em: 1 mar. 2019.

DYER, Jeffrey H; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.1255632>. Acesso em: 7 jun. 2018.

FACCIN, Kadígia; BORTOLASO, Ingridi; BALESTRIN, Alsones. A Visão Relacional de Políticas de Ciência e Tecnologia: o caso do Programa CI Brasil. **REAd-Revista**

Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112016000100226&script=sci_arttext. Acesso em: 5 maio 2019.

FLICK, Uwe. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2013.

HARRINSON, Denis; CHAARI, Nizar; COMEAU-VALLÉE, Mariline. Intersectorial alliance and social innovation: when corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Liège, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8292.2011.00452.x>. Acesso em: 6 jan. 2019.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social innovation: concepts, research fields and international trends. **Research Fields and International Trends, Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE der TU-Dortmund**. Dortmund, 2010. Disponível em: http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf. Acesso em: 6 jan. 2019.

HOWALDT, Jürgen *et al.* **Mapping the world of social innovation**. Key results of a comparative analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance. SI Drive, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SIDRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

MILWAY, Katie Smith; SAXTON, Amy. The challenge of organizational learning. **Stanford Social Innovation Review**, v. 9, n. 3, p. 44-49, 2011. Disponível em: https://cvnl.nonprofiteasy.net/Documents/ce429486-71b5-4aca-8523-486cf7fc6cb8_SSIR_Challenge_of_Org_Learning.pdf. Acesso em: 11 maio 2019.

NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. The nature of social innovation. *In*: NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. **Social** (ed.). **Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-30.

PEL, Bonno *et al.* From research design to meta-analysis guidelines: **TRANSIT Deliverable 5.1**. 2015. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/163%20TRANSIT%20D5.1%20From%20research%20design%20to%20meta%20analysis%20guidelines.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

PHILLIPS, Wendy; ALEXANDER, Elizabeth A.; LEE, Hazel. Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 156, n. 2, p. 315-331, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3608-1>. Acesso em: 11 maio 2019.

SILVA, Silvio Bittencourt; BITTENCOURT, Claudia Cristina. A orquestração de redes de inovação para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Brasileiros: uma abordagem baseada em recursos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2016, Porto Alegre, **Anais eletrônicos [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, 2016.

Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/177>. Acesso em: 6 abr. 2019.

TRIGO, Alexandre. Mechanisms of learning and innovation performance: the relevance of knowledge sharing and creativity for non-technological innovation. **International Journal of Innovation and Technology Management**, Singapore, v. 10, n. 6, p. 1340028, 2013. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219877013400282>. Acesso em: 18 maio 2019.

VILA FLORES. **Sobre**. Disponível em: <https://vilaflores.wordpress.com/about> Acesso em: 15 de maio 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE B – TERMO DE ACEITE DA PESQUISA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Escola de Gestão e Negócios
PPG em Administração

São Leopoldo, 06 de agosto de 2019.

Ilma. Sra.
Antônia Wallig
Associação Cultural Vila Flores – ACVF

Ref.: **Pesquisa sobre compartilhamento de conhecimento**

Prezada Senhora:

Conforme contato inicial realizado em maio/2019, por meio desta, solicitamos a autorização para a realização da pesquisa referente à dissertação "COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E GANHOS RELACIONAIS EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL: A Contribuição da Visão Relacional", desenvolvida pela mestranda Marcia Santos da Silva, aluna do Mestrado de Administração, na Unisinos.

A pesquisa tem por objetivo compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais e será realizada durante o 2º semestre de 2019.

Agradecemos a disponibilidade e o apoio a esta pesquisa.

Atenciosamente,

Claudia Bitencourt, Decana
Orientadora
Escola de Gestão e Negócios
UNISINOS Brasil

Marcia Santos da Silva
Mestranda
Mestrado em Administração
UNISINOS Brasil

Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600 – Bairro Boa Vista – Porto Alegre/RS CEP 91330-002 Rio Grande do Sul Brasil
Fone: (51) 3591-1122 – RAMAL 3723

[http:// www.unisinos.br/mestrado-e-doutorado/administracao/presencial/porto-alegre](http://www.unisinos.br/mestrado-e-doutorado/administracao/presencial/porto-alegre)

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E GANHOS RELACIONAIS EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL: a Contribuição da Visão Relacional, sob a responsabilidade da pesquisadora Marcia Santos da Silva.

Nesta pesquisa, estamos buscando compreender como as rotinas entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar os ganhos relacionais decorrentes do compartilhamento do conhecimento.

Na sua participação você responderá a uma entrevista que será, posteriormente, transcrita e analisada no software ATLAS TI.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e, ainda, assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Você é livre para deixar de participar dela a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Marcia Silva, mestranda em Administração da Unisinos, telefone 51-99686-4117, Av. Nilo Peçanha, 1.600, Porto Alegre/RS. Poderá, também, entrar em contato com Professora Dra. Cláudia Cristina Bittencourt (claudiacb@unisinos.br).

Porto Alegre, dede 20.....

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

APÊNDICE D – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

<p>Objetivo geral: Compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais.</p>	
Objetivos específicos	Pontos de observação
<p>Objetivo 1: Entender como se desenvolve a iniciativa de inovação social ao longo do tempo e as relações entre os atores.</p>	<p>Constructo 1 – a inovação social é caracterizada pela colaboração entre diversos atores sociais para a geração de uma solução nova ou melhorada para um problema específico. (HARRINSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; HOWALDT <i>et al.</i>, 2016; NICHOLLS; MURDOCK, 2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concretização dos objetivos das iniciativa e valor social • Compreensão e engajamento com o propósito • Validação das fases e pontos críticos de mudança • Relações entre os atores (papéis, interrelações e mudanças) • Relações com o entorno (comunidade, parceiros, grupos,...) • Ampla participação dos atores • Formas de organização e interações
<p>Objetivo 2: Compreender como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os diferentes atores.</p>	<p>Constructo 2 – as relações colaborativas entre os atores geram um processo de compartilhamento do conhecimento, sendo distribuído na rede por meio de rotinas de partilha e torna-se acessível aos seus membros. (DYER; SINGH, 1998).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práticas e momentos de compartilhamento e conhecimento interno (entre os viliros) e externo (com parceiros e outros coletivos) • Ferramentas e espaços (físicos e virtuais) • Barreiras internas e externas
<p>Objetivo 3: Identificar os ganhos relacionais percebidos pelos atores da iniciativa ao longo do tempo, na perspectiva do valor do conhecimento.</p>	<p>Constructo 3 – as rotinas contribuem para gerar ganhos relacionais na perspectiva do valor das relações. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018; MILWAY; SAXTON, 2011; TRIGO, 2013, PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITTENCOURT, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validar se as categorias de valor das relações se aplicam (faz sentido no contexto IS na prática) • Perceber os ganhos do compartilhamento do conhecimento • Perceber a importância do conhecimento para o coletivo e como isto permeia a as relações

Fonte: elaborado pela autora.

**APÊNDICE E – PROCEDIMENTOS DE PESQUISA EM BASES DE DADOS PARA
REVISÃO TEÓRICA**

Descritores utilizados na pesquisa em Bases de Dados	
Base de dados: Scopus	Base de dados: Web of Science
Palavras chaves: social innovation Total: 2.303 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 2.037 documentos Fonte: Periódicos – total 1.088 artigos Área: business and management – total 366 artigos Área: ciências sociais (inclui sustentabilidade) – total 630 artigos	Palavras chaves: social innovation Total: 1.443 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 1.317 documentos Fonte: Periódicos – total 825 artigos Área: business and management – total 188 artigos Área: environmental e planning – total 138 artigos
Base de dados: Scopus	Base de dados: Web of Science
Palavras chaves: social innovation Total: 2.303 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 2.037 documentos Fonte: Periódicos – total 1.088 artigos Área: business and management – total 366 artigos Área: ciências sociais (inclui sustentabilidade) – total 630 artigos	Palavras chaves: social innovation Total: 1.443 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 1.317 documentos Fonte: Periódicos – total 825 artigos Área: business and management – total 188 artigos Área: environmental e planning – total 138 artigos
Palavras chaves: relational view Total: 721 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 452 documentos Fonte: Periódicos – total 297 artigos Área: business and management – total 146 artigos Área: ciências sociais (inclui sustentabilidade) – total 96 artigos	Palavras chaves: relational view Total: 463 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 323 documentos Fonte: Periódicos – total 269 artigos Área: business and management – total 133 artigos Área: environmental e planning – total 12 artigos
Palavras chaves: social value Total: 24.199 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 8.899 documentos Fonte: Periódicos – total 6.619 artigos Área: business and management – total 844 artigos Área: ciências sociais – total 2.573 artigos	Palavras chaves: social value Total: 3.174 documentos Critérios: Período: 2009-2018 – total 2.392 documentos Fonte: Periódicos – total 1.790 artigos Área: business and management – total 303 artigos Área: environmental e planning – total 110 artigos

Problema de pesquisa	
1ª versão - Como se dão as relações no processo de uma iniciativa de inovação social para gerar valor social?	
2ª versão – Como se dá o compartilhamento de conhecimento em iniciativas de inovação social e quais os ganhos relacionais gerados?	
Termos relevantes (português)	Termos relevantes (inglês)
relações	relations
processo	process
inovação	innovation
social	social
valor	value
Termos correlatos (português)	Termos correlatos (inglês)
ligações, vínculos, correspondência	links, correspondence
desenvolvimento, movimento, progresso	development, moviment, progress
revolução, mudança, aperfeiçoamento	revolution, change, improvement
coletivo, comunitário, global	collective, community, global
relevância, importância, significado	relevance, importance, meaning
Sintaxes	
“social*innovation*” AND “relation* view” AND “social value” Scopus: 0 artigos WS: 0 artigos	
social* innovation*” AND “relation* view” Scopus: 0 artigos WS: 0 artigos	
“innovation*” AND “relation* view” Scopus: 32 artigos (business and social Science) WS: 39 artigos (business and enviromental e plannig development)	
“relation* view” AND “social value” Scopus: 2 artigos WS: 2 artigos (os mesmos da Scopus)	
“social* innovation*” AND “social value” Scopus: 35 artigos (business and social sciences) WS: 15 artigos (business and environmental e plannig development)	

Sintaxes
<p>Combinação 1: (relation* OR links OR correspondenc*) AND (process* OR development OR movement* OR progress) AND (innovation* OR revolution* OR chang* OR improvement) AND (social* OR collectiv* OR community* OR global) AND (value OR relevance OR importance OR meaning*)</p> <p>Scopus: 5.359 artigos (business and social sciences)</p> <p>WS: 2.099 artigos (business and environmental e plannig development)</p>
<p>Combinação 2: (relation* OR links) AND (process* OR development OR progress) AND (innovation* AND social* OR collectiv* OR community) AND (value OR relevance OR meaning*)</p> <p>Scopus: 802 artigos (business and social sciences)</p> <p>WS: 1.698 artigos (business and environmental e plannig development)</p>
<p>Combinação 3: (relation* OR links) AND (process* OR development) AND (innovation* AND social* OR collectiv* OR community) AND (value OR meaning*)</p> <p>Scopus: 730 artigos (business and social sciences)</p> <p>WS: 1.603 artigos (business and environmental e plannig development)</p>
<p>Combinação 4: “social innovation” AND “Dyer”</p> <p>Google Scholar: 203 artigos (diversas áreas)</p>
<p>Combinação 5: knowledge sharing routines AND Dyer AND social innovation OR social business OR civil Society OR not-for-profit organizations</p> <p>Scopus: 48 artigos (áreas diversas)</p> <p>WS: 25 artigos (áreas diversas – contemplados na pesquisa Scopus)</p>
<p>Combinação 6: knowledge-sharing routine or knowledge-sharing practices or knowledge-sharing strategies</p> <p>Scopus: 147 artigos (áreas diversas – período 2009 - 2019)</p> <p>WS: 89 artigos (áreas diversas – período 2009 - 2019 – contemplados na pesquisa Scopus)</p>
<p>Combinação 7: " knowledge value"</p> <p>Scopus: 55 artigos (Business, Management and Accounting) - período 2009 – 2019)</p> <p>WS: 30 artigos (Business and Management) - período 2009 – 2019)</p>
<p>Combinação 8: "networks collaborative " and " knowledge value"</p> <p>Scopus: 0 artigos</p> <p>WS: 0 artigos</p>
<p>Combinação 9: "relationship value" AND "knowledge value”</p> <p>Scopus: 03 artigos (02 da área de educação e o artigo Biggmann; Buttle, 2012)</p> <p>WS: 01 artigo (artigo Biggmann; Burtle, 2012)</p>

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Objetivo geral: Compreender como as rotinas de compartilhamento do conhecimento entre os atores de uma iniciativa de inovação social contribuem para gerar ganhos relacionais.	
Objetivos específicos	Perguntas
Objetivo 1: Entender como se desenvolve a iniciativa de inovação social ao longo do tempo e as relações entre os atores.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como conheceu o Vila Flores? 2) Por que a sua iniciativa está no Vila Flores? 3) Você poderia explicar, em suas palavras, qual é o propósito do Vila Flores e que tipo de atividades são realizadas aqui? 4) Você acha que o Vila Flores é uma comunidade de pessoas interconectadas? O que você tem em comum com os outros? 5) Você se considera parte disto? Qual seu papel? Este papel mudou ao longo do tempo? 6) Qual o envolvimento das pessoas da comunidade do entorno e dos parceiros?
Objetivo 2: Compreender como ocorrem as rotinas de compartilhamento de conhecimento entre os diferentes atores.	<p>PROCESSO</p> <ol style="list-style-type: none"> 7) Como acontece o compartilhamento de conhecimento no Vila Flores? 8) Como as pessoas da comunidade do entorno e os parceiros externos se envolvem no compartilhamento de conhecimento? <p>ROTINAS E MEIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 9) Quais as rotinas de compartilhamento de conhecimento os Vileiros desenvolvem? Exemplifique (tabela com bolinhas adesivas): <ul style="list-style-type: none"> • reuniões; • cocriação de atividades; • prototipagem de ideias; • feedbacks; • bate papo informal; • rodas de conversa; • projetos; • eventos; • outros.

	<p>10) Quais os meios que os viliros utilizam para compartilhar conhecimento, exemplifique (tabela com bolinhas adesivas):</p> <ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp (grupo); • Emails; • Redes sociais; • Produção de artigos, reportagens, impressos; • espaços físicos (galpão, pátio, miolo, ...); • trocas colaborativas de serviços; • outros. <p>BARREIRAS</p> <p>11) O que dificulta o compartilhamento de conhecimento entre os viliros e nas iniciativas coletivas?</p> <p>FASES</p> <p>12) Você percebe que as demandas de conhecimento mudam ao longo do tempo? Por que elas mudam? Pode dar algum exemplo?</p>
<p>Objetivo 3: Identificar os ganhos relacionais percebidos pelos atores da iniciativa, ao longo do tempo, na perspectiva do valor do conhecimento.</p>	<p>13) Estar no Vila Flores gera algum valor para a sua iniciativa ou negócio? Algum(ns) destes aspectos traduz(em) o(s) valor(es) gerado(s) por fazer parte do coletivo Vila Flores? (tabela com bolinhas adesivas):</p> <ul style="list-style-type: none"> • valores pessoais (qualidade e intensidade das relações); • valores financeiros (mais receitas ou menos despesas, conjugação de recursos e conhecimentos); • valores de conhecimento (geração de novas ideias, partilha de informação, aumento do potencial de inovação, construção de capacidades internas, desenvolvimento de novas competências e habilidades, aprendizagem mútua); • valores estratégicos (conexão social e redes de relacionamento); • criação de identidade coletiva; • engajamento (participação); • promoção de inovação; • empoderamento (autonomia); • outras (descrever). <p>14) Como a sua iniciativa gera valor para o coletivo Vila Flores? (tabela com bolinhas adesivas):</p>

- valores pessoais (qualidade e intensidade das relações);
- valores financeiros (mais receitas ou menos despesas, conjugação de recursos e conhecimentos);
- valores de conhecimento (geração de novas ideias, partilha de informação, aumento do potencial de inovação, construção de capacidades internas, desenvolvimento de novas competências e habilidades, aprendizagem mútua);
- valores estratégicos (conexão social e redes de relacionamento);
- criação de identidade coletiva;
- engajamento (participação);
- promoção de inovação;
- empoderamento (autonomia);
- outras (descrever).

15) Qual o diferencial ou a importância do conhecimento construído, coletivamente, para sua iniciativa ou negócio e para o Vila Flores? (tabela com bolinhas adesivas):

- geração de novas ideias;
- maior potencial de inovação;
- compartilhamento de expertise;
- diversificação de atuação;
- mudança de entendimento e visão sobre aspectos importantes para sua iniciativa ou negócio;
- melhoria no processos na realização de atividades;
- construção de capacidades, competências e habilidades;
- maior facilidade de cocriação de ideias;
- aprendizagem mútua;
- outros.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE G – MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS (2014-2019)

2014 (22)	2015 (26)	2016 (32)	2017 (35)	2018 (40)	2019 (set) (43)
AC Arquitetura (2014)	1% (2015) AC Arquitetura (2014)	1% (2015) AC Arquitetura (2014)	1% (2015) Ah! Arquitetura Humana (2016)	1% (2015) Ah! Arquitetura Humana (2016)	Ah! Arquitetura Humana (2016)
Armazém Sonoro (2014)	Ambiente Fotografia (2015)	Ah! Arquitetura Humana (2016)	Apoena Socioambiental (2016)	Aldeinha (2018) Apoena Socioambiental (2016)	Andrea Macena Yoga (2019) Apoena Socioambiental (2016)
Associação Cultural Vila Flores (2014)	Armazém Sonoro (2014)	Apoena Socioambiental (2016)	Armazém Sonoro (2014)	Armazém Sonoro (2014)	Armazém Sonoro (2014)
Ato Espelhado Companhia Teatral (2014)	Associação Cultural Vila Flores (2014)	Armazém Sonoro (2014)	Associação Cultural Vila Flores (2014)	Associação Cultural Vila Flores (2014)	Associação Cultural Vila Flores (2014)
Casca Design (2014)	Atelier de Cerâmica (2015)	Associação Cultural Vila Flores (2014)	Ateliê Márcia Braga (2016)	Ateliê Márcia Braga (2016)	Associação Cultural Vila Flores (2014)
Cia Caixa do Elefante Teatro de Bonecos (2014)	Ato Espelhado Companhia Teatral (2014)	Ato Espelhado Companhia Teatral (2014)	Ato Espelhado Companhia Teatral (2014)	Atelier Lírico Lúdico (2018)	Assoc de Pais e Mães pela Democracia (2019)
Coletivo Casa Grande (2014)	Café Minéraux (2015)	Companhia Teatral (2014)	Companhia Teatral (2014)	Bumbá – Produtora de Conteúdo (2016)	Ateliê Márcia Braga (2016)
Cris Hengler (2014)	Cia Caixa do Elefante Teatro de Bonecos (2014)	Bonne Chance Bumbá – Produtora de Conteúdo (2016)	Bumbá – Produtora de Conteúdo (2016)	Café do Vila – Garimpo (2018)	Banco de Tecidos (2018)
Coletivo em Construção (2014)	Coletivo Ameixa (2015)	Cia Caixa do Elefante Teatro de Bonecos (2014)	Cia Caixa do Elefante Teatro de Bonecos (2014)	Clube Livre de Costura (2018)	Bumbá – Produtora de Conteúdo (2016)
Estúdio Híbrido (2014)	Colibrii (2015)	Clarissa Del Fabbro (2016)	Colibrii (2015)	Banco de Tecidos (2018)	Co.Fé – Café Coletivo do Vila (2019)
Geração Urbana (2014)	Escola Convexo (2015)	Colibrii (2015)	Curva Moda Não Linear (2017)	Colibrii (2015)	Colibrii (2015)
Goma Oficina (2014)	Estúdio Híbrido (2014)	Ecdise Ambiental (2016)	Escola Convexo 92015)	Dani Villar Assessoria Fotográfica (2018)	Ducker Fotografia (2019)
KOM Bikes (2014)	Geração Urbana(2014)	Escola Convexo (2015)	Estúdio Híbrido (2014)		
Like Arte Engajada (2014)	Goma Oficina (2014)				

<p> Matehackers Hackerspace (2014) PanitzBicca Arquitetura e Engenharia (2014) República da Bicicleta (2014) R.U.A. - Rastro Urbano de Amor (2014) S.A. Design (2014) Solabici (2014) Surto Criativo (2014) Vuelta al Mundo (2014) </p>	<p> Heloisa da Costa Medeiros (2015) Humanus (2015) Ikebana (2015) Joner Criações e Reflexões 9 (2015) Linco Ateliê de Ofícios (2015) Matehackers Hackerspace (2014) Moxie (2015) ONG Mulher em Construção (2015) Panitz Bicca Arquitetura e Engenharia (2014) Solabici (2014) Surto Criativo (2014) </p>	<p> Estúdio Híbrido (2014) Instituto Fidedigna (2016) Gênese Social (2016) Geração Urbana (2014) Goma Oficina (2014) Humanus (2015) Imadin (2016) Joner Criações e Reflexões (2015) Matehackers Hackerspace (2014) Moxie (2015) ONG Mulher em Construção (2015) OVNI Acessibilidade Universal (2016) Panitz Bicca Arquitetura e Engenharia (2014) Re-ciclo (2016) Social Heroes (2016) Solabici (2014) Sopro Digital (2016) Surto Criativo (2014) </p>	<p> Gênese Social (2016) Goma Oficina (2014) Humanus (2015) Imadin (2016) Instituto Fidedigna (2016) Kaern Lengler Jóias (2017) Lâmina Cut (2017) Marina Zwetsch (2017) Matehackers Hackerspace (2014) OM-Lab – UFRGS (2017) ONG Mulher em Construção (2015) OVNI Acessibilidade Universal (2016) Re-ciclo (2016) Reisi Hur Maron (2017) Simbio Tecnologia (2017) Social Heroes (2016) Sola Estúdio (2017) Sopro Digital (2016) Surto Criativo (2014) Tô na Rua (2017) Yugen Store (2017) </p>	<p> Desapega Lá em Casa (2018) Escola Convexo (2015) Estúdio Híbrido (2014) Gênese Social (2016) Goma Oficina (2014) Griffô Filmes (2018) Humanus (2015) Imadin (2016) Instituto Fidedigna (2016) Kung Fu (2018) Matehackers Hackerspace (2014) Miriam Gomes (2018) Nano Biztools (2018) OM-Lab – UFRGS (2017) ONG Mulher em Construção (2015) OVNI Acessibilidade Universal (2016) Projete Liberdade Capoeira POA (2018) Re-ciclo (2016) Restozero (2018) Samba de Roda (2018) </p>	<p> Ecosistema da Moda Sustentável (2019) Escola Convexo (2015) Estúdio Mutante (Raul Krebs) (2019) Fonte – Arte, Cultura e Linguagem (2019) Goma Oficina (2014) Instituto Fidedigna (2016) Juliana Napp Acessórios (2019) Kelvin Koubik (2019) Lili Maker – Atelier Escola (2019) Maria Luciana Firpo (2019) Matehackers Hackerspace (2014) Miriam Gomes (2018) ONG Mulher em Construção (2015) O Pátio – Atelier de Cerâmica (2019) OVNI Acessibilidade Universal (2016) Paula Finn Dança (2019) </p>
--	--	--	---	---	---

				<p>Simbio Tecnologia (2018)</p> <p>Sopro Digital (2016)</p> <p>Studio JacksonBrum – Design Art (2018)</p> <p>Surto Criativo (2014)</p> <p>Viva Comunidade de Aprendizagem (2018)</p> <p>Yugen Store (2017)</p>	<p>Ponto.Agência de Inovação Social (2019)</p> <p>Projete Liberdade Capoeira POA (2018)</p> <p>RC11 Toys (2019)</p> <p>Re-ciclo (2016)</p> <p>Restozero (2018)</p> <p>Ricardo Ara – Fotografia (2019)</p> <p>Riftpoint</p> <p>Entertainment (2019)</p> <p>Sopro – Design Conteúdo (2016)</p> <p>Studio Insonia (2019)</p> <p>Studio JacksonBrum – Design Art (2019)</p> <p>Surto Criativo (2019)</p> <p>Tag – Experiências Literárias (2019)</p> <p>Térrea – Arte à Venda (2019)</p> <p>Vereda (2019)</p> <p>Worddhaus Music (2019)</p>
--	--	--	--	--	---

Fonte: impressos, site, contratos de locação e memórias equipe.